
CONFRONTANDO A PERCEPÇÃO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS EMPRESAS COM A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES

CONFRONTING THE PERCEPTION OF MARKET ORIENTATION OF COMPANIES WITH CONSUMER PERCEPTION

Data de submissão: 23 jun. 2010. Data de aprovação: 18 nov. 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias.

Marcelo de Rezende Pinto
Departamento de Administração da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais – PUC Minas

Leonardo Lemos da Silveira Santos
Departamento de Administração da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais – PUC Minas

Ricardo César Alves
Departamento de Administração da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais – PUC Minas

RESUMO

Apesar da emergência do conceito de orientação para o mercado que tem impellido as empresas ao discurso de adoção de uma postura de total atenção ao “mercado”, é possível encontrar, cada vez mais, pesquisas com foco na insatisfação dos consumidores. Nesse sentido, este artigo apresenta resultados originados de uma pesquisa conduzida para investigar ou confrontar as respostas dadas por pequenos varejistas localizados na região centro-oeste do estado de Minas Gerais sobre o seu grau de orientação para o mercado com a percepção que os consumidores têm acerca das ações de marketing das empresas. Para isso, foram utilizadas as escalas de orientação de mercado desenvolvida por Narver e Slater (1990) e a escala denominada “Índice de Sentimento dos Consumidores sobre o Marketing” desenvolvida por Gaski e Etzel (1986). Os resultados parecem afirmar que os consumidores têm uma boa percepção do marketing praticado pelas empresas, porém é possível identificar uma insatisfação no tocante às dimensões Propaganda e Atendimento.

Palavras-chave: Conceito de Marketing, Orientação para o mercado, Índice de Sentimento dos Consumidores sobre o Marketing, Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Despite the emergence of the concept of market orientation that has propelled the company to the speech of adopting an attitude of full attention to the "market", you can find, increasingly, research focusing on consumer dissatisfaction. Thus, this paper presents results derived from a survey conducted to investigate or confront the answers given by small retailers located in the central-western state of Minas Gerais on the degree of market orientation with the perception that consumers have about of marketing actions of firms. For this, we used the scales of market orientation developed by Narver and Slater (1990) and scale called "Index of Consumer Sentiment on Marketing" developed by Gask and Etzel (1986). The results seem to claim that consumers have a good understanding of the marketing done by companies, but it is possible to identify a dissatisfaction with regard to the dimensions advertising and treatment.

Keywords: Marketing concept, Market orientation, Index of Consumer Sentiment on the Marketing, Small Business.

INTRODUÇÃO

Desde a publicação dos trabalhos seminais de Jaworski e Kohli (1990 e 1993); Narver e Slater (1990 e 1994) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) e a consequente criação de um corpo de pesquisas interessado em operacionalizar o construto orientação para o mercado que muita discussão acerca desta temática tem sido conduzida nos diversos fóruns e publicações do campo de marketing. Vários são os estudiosos que advogam a favor da orientação para o mercado como resposta, como condição necessária para que as empresas possam desenvolver uma vantagem competitiva sustentável (DAY e WENSLEY, 1988; NARVER e SLATER, 1990). Sendo assim, não são poucas as organizações que se lançam no discurso e adotam uma postura de total atenção ao “mercado” (seja para satisfazer, fidelizar clientes ou criar diferenciações com relação a seus concorrentes) afinadas com afirmações ingênuas do tipo “o cliente é o rei” ou de que “o cliente tem sempre razão”.

Adjacente a esta constatação, conforme assinalado por Faria (2004), autores de marketing, especialmente oriundos dos Estados Unidos, argumentam que a orientação para o mercado ganhou responsabilidade estratégica ilimitada dentro das organizações. Porém, parece ficar latente que vem sendo negligenciado debates mais aprofundados sobre este conceito e suas implicações do marketing na esfera organizacional, uma vez que vem aumentando a preocupação ou desconfiança de consumidores, gerentes e acadêmicos sobre a relevância da disciplina, ao mesmo tempo em que cresce a argumentação por parte destes atores no sentido de que o marketing representa um conjunto de práticas cujo objetivo é a manipulação dos desejos, necessidades e decisões de compra dos consumidores (CARDOSO e FARIA, 2004).

Nos últimos anos, essas preocupações vêm se transformando em pesadas críticas ao marketing. Entre elas, Kotler e Armstrong (1998) apontam os preços elevados, práticas questionáveis (como apreçamento, promoções e embalagens desonestas), vendas de alta pressão, produtos inferiores ou perigosos, obsolescência planejada, serviços de baixa qualidade para consumidores carentes entre outros. Além disso, esses autores ressaltam ainda que o marketing vem sendo acusado de suscitar falsos desejos e excesso de materialismo, criar poluição cultural, exercer excesso de poder público e vender um excesso de produtos

privados em detrimentos de produtos públicos. É importante salientar, também na visão desses autores, que algumas ações aparentemente inocentes afetam muito a sociedade como um todo. No mesmo sentido, têm sido cada vez mais frequentes pesquisas com foco na insatisfação dos consumidores, baseados na constatação de que parece não haver ninguém que ainda não teve problemas com uma ou outra empresa, seja esta uma pequena, média ou grande.

È neste contexto de aparente paradoxo que se insere a proposta deste artigo que tem como objetivo investigar ou confrontar as respostas dadas pelos pequenos varejistas sobre o seu grau de orientação para o mercado com a percepção que os consumidores têm acerca das ações de marketing das empresas. A proposta também se coaduna com o recente esforço dos pesquisadores de marketing em estudar a satisfação dos consumidores a partir do reconhecimento de que satisfazer as necessidades dos consumidores é um dos objetivos centrais do marketing (MARCHETTI e PRADO, 2001).

Dessa forma, cabe salientar que este artigo, fruto de um programa de pesquisas mais abrangente sobre orientação para o mercado em empresas oriundas de pequenas cidades do interior do Brasil, volta os olhos para um universo com o qual convivemos muito intimamente no nosso dia-a-dia, mas do qual conhecemos, ainda, muito pouco – as micro e pequenas empresas. Ou seja, aquelas que, em conjunto, representam 99,2% do número total de empresas desse país e que geram aproximadamente 57,2% dos empregos e que correspondem à “realidade” vivida no interior desse “grande sertão chamado Brasil” (SEBRAE, 2007). Inseridos nesse ambiente das micro e pequenas empresas localizadas no interior do Brasil, estão aqueles que se destinam a vender bens e serviços a consumidores para seu próprio uso – os estabelecimentos varejistas. Estabelecimentos estes cujos administradores convivem diariamente com grandes desafios como a crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, as mudanças constantes do comportamento dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, a maior pressão sobre as margens de lucros de produtos entre outras (LEVY e WEITZ, 2000). É possível identificar também a relativa “negligência” dos pesquisadores brasileiros em investigar tanto questões relacionadas ao universo das pequenas empresas, quanto situações vivenciadas pelos estabelecimentos de varejo de pequeno porte do interior do Brasil.

Idealizou-se, assim, uma investigação empírica dividida em duas fases. Na primeira delas, seria conduzida uma pesquisa com os dirigentes de estabelecimentos varejistas a fim de se mensurar o grau de orientação de mercado por meio da utilização da escala proposta por Narver e Slater (1990). Na segunda fase, investigar-se-ia uma amostra de consumidores destes estabelecimentos com o escopo de se contrapor o que as empresas dizem que fazem e o que os consumidores dizem que percebem no tocante às ações de marketing das empresas. Para mensurar esta percepção dos consumidores optou-se pela utilização da escala desenvolvida por Gaski e Etzel (1986) intitulada Índice de Sentimento do Consumidor quanto ao Marketing.

O artigo está organizado em quatro partes fundamentais além dessa introdução. Na primeira delas é apresentado um breve referencial teórico que auxilia a compreender a trajetória do conceito de marketing ao longo do século XX complementado por uma sucinta discussão acerca tanto do Índice de Sentimento do Consumidor sobre o Marketing quanto do construto orientação para o mercado. A segunda parte explicita os procedimentos metodológicos utilizados, bem como a exploração inicial dos dados coletados e dos construtos a serem considerados na análise. A terceira seção se ocupa de descrever as análises dos dados. Na última parte são feitas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Conceito de Marketing

A palavra marketing hoje faz parte da nossa linguagem no dia-a-dia e ninguém se priva de usá-la, ou seja, o termo circula entre as pessoas com a mesma frequência e intensidade que expressões como democracia e guaraná (BROWN, 1997; RICHERS, 2000).

Ao se fazer uma retrospectiva sobre as origens do marketing, pode-se dizer que o estudo da disciplina nem sempre teve um enfoque gerencial. Segundo Webster (1992), as raízes do marketing como uma área acadêmica pode ser encontrada por volta de 1910 em universidades do meio oeste americano, onde um forte envolvimento com o setor de agricultura criou uma preocupação acerca dos mercados agrícolas e os processos pelos quais os produtos eram transportados

para a comercialização e preços determinados. Nessa época, o marketing era visto como uma série de processos econômicos e sociais mais do que um conjunto de atividades e responsabilidades gerenciais.

Para Webster (1988), até a década de 1950, o mundo dos negócios equiparava marketing a vendas. Sob o domínio dessa visão tradicional, a chave para a lucratividade era altos volumes de vendas e a responsabilidade do marketing era vender o que era possível produzir. O foco era no produto. Foi somente durante os anos de 1950 e 1960 que o conceito de marketing foi articulado por autores como Peter Drucker, John McKittrick, Theodore Levitt entre outros (BAKER, 2000).

Drucker (1954) parece ter sido um dos primeiros a proporcionar a idéia para consolidar e articular o conceito de marketing, propondo que a busca da satisfação do cliente constitui o fundamento de um negócio e deve ser buscado por toda a empresa. Nesse período, um estudo seminal no tocante ao conceito de marketing é o de Levitt (1960) que, ressaltando os perigos da “miopia do marketing”, argumentou que as necessidades do cliente devem ser centrais na definição do propósito da organização, isto é,

“... Qualquer indústria começa com o freguês e suas necessidades, não uma patente, uma matéria-prima ou habilidade para vender... Uma organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens ou serviços, mas a aquisição de clientes, a realização de coisas que levarão as pessoas a querer trabalhar com ela...” (Levitt, 1960, p. 45-56).

Na década de 1970, o conceito de marketing que foi desenvolvido nas décadas anteriores ajustou-se corretamente na estratégia corporativa e planejamento de longo prazo. Conforme Webster (1988), a estratégia corporativa e os sistemas formais de planejamento estratégico foram consistentes com a orientação estratégica do conceito de marketing e a ênfase do marketing como uma responsabilidade gerencial geral. Em resumo, era crença comum nesse período de que o desenvolvimento de um negócio orientado para o cliente requeria planejamento de longo prazo e desenvolvimento de produtos e mercados para possibilitar o crescimento dos negócios.

É também marcante nesse período o debate em torno de qual seria a esfera de ação adequada para a disciplina de marketing. A discussão foi iniciada por Kotler e Levy (1969). Esses autores asseguraram que o marketing poderia ser facilmente

aplicado para vender serviços, políticos, universidades, instituições de caridade, museus, idéias quanto pasta de dente, sabão e carros. Kotler e Levy (1969) ressaltam, assim, uma grande oportunidade para os profissionais de marketing expandir suas áreas de atuação.

Um pouco mais tarde, no artigo intitulado “*A Generic Concept of Marketing*”, Kotler (1972) salientou que seria necessário ampliar ainda mais o conceito de marketing, estendendo o conceito às transações de qualquer natureza entre duas partes ou “unidades” sociais. Propôs, dessa forma, três estágios de conhecimento que pode ser distinto a respeito da ampliação do marketing. O primeiro estágio estabelece que o marketing é essencialmente um assunto de negócios, preocupado com vendedores, compradores, produtos e serviços econômicos. O conceito central do primeiro estágio é o de transação. Uma transação é a troca de valores entre duas partes. As transações ocorrem não somente entre compradores e vendedores, e organizações e clientes, mas também entre qualquer duas partes. O estágio dois estabelece que o marketing é relevante em todas as situações onde pode se identificar uma organização, um grupo de clientes e produtos amplamente definidos. Por fim, o terceiro estágio leva em consideração que o marketing se aplica a qualquer tentativa da organização em se relacionar com todos os seus públicos, não somente seus públicos consumidores (KOTLER, 1972). Além disso, Kotler (1972) ainda afirma que o marketing pode ser visto como uma categoria da ação humana distinguível de outras categorias de ação humana como votar, amar, consumir entre outras.

Nos anos da década de 1980, conforme Webster (1988), um novo foco começou a se desenvolver. Artigos começaram a aparecer tanto em jornais de negócios quanto acadêmicos, argumentando que seria mais importante o gerenciamento estratégico do que o planejamento estratégico. Além disso, Kerin (1996) aponta os sistemas de decisão de marketing, estratégias de varejo, comportamento do consumidor e esforços no desenvolvimento de uma teoria de marketing como temas que prevaleceram durante a década de 1980. Na visão de Webster (1988), essa década também caracterizou-se pelo interesse renovado sobre o conceito e filosofia de marketing, voltando ao conceito básico de marketing articulado em meados dos anos de 1950.

Baker (2000) sustenta que o marketing entre os anos 1960 e 1990 sofreu um processo de evolução não de revolução, visto que todos os autores parecem

concordar que, nesse período, o paradigma dominante na teoria e prática de marketing pode ser identificado como o modelo de gerenciamento de marketing, do qual Philip Kotler foi o maior influenciador.

Nos anos 90, conforme Kerin (1996), pode-se dizer que existe um questionamento sobre o uso excessivo da pesquisa quantitativa em marketing, destacando-se também temas como marketing estratégico, marketing de relacionamento, controle de marketing, estudo sobre marcas, qualidade de serviços, orientação para o mercado, etc.

Ademais, de acordo com Kotler (2000), a partir dos anos do século XXI, começaram a aparecer questionamentos se a orientação de marketing é adequada a uma época de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão demográfica, fome e miséria em todo o mundo. Todos esses questionamentos requerem, segundo o autor, um novo termo que amplie a orientação de marketing, propondo o que ele chama de marketing societal, que vem a ser uma busca no sentido de conciliar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Porém, a dúvida que permanece latente é até que ponto os consumidores, no seu cotidiano, percebem estes esforços das empresas no sentido de levar ao “mercado” o tão propagado “foco no cliente”.

As Micro e Pequenas Empresas e o Conceito de Marketing

As micro e pequenas empresas (MPE's) possuem características que lhes são próprias, o que as tornam essenciais ao funcionamento da economia de um país. De maneira geral, as pequenas empresas possuem significativa contribuição na geração global do produto nacional; alta absorção de mão-de-obra a baixo custo; atuação estratégica no comércio exterior, possibilitando a diversificação na pauta de exportações tornando a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial; e capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (SANTOS; ALVES e ALMEIDA, 2007).

Alguns pesquisadores têm se empenhado em descrever o processo de evolução das micro e pequenas empresas. Covin e Slevin (1989) apresentaram um

importante estudo a fim de detectar a influência de ambientes hostis e benignos no processo de gerenciamento estratégico de pequenas empresas. Nesse estudo, ambientes hostis são caracterizados por apresentarem atividades econômicas precárias, acirrada competição, clima difícil para as empresas e deficiência relativa de oportunidades a serem exploradas. Já os ambientes benignos, configuram-se como ambientes seguros para as operações, elevados níveis de investimento, oportunidades de marketing e várias outras condições favoráveis ao incremento de negócios. Nesse caso, o ambiente pode influenciar diretamente o desempenho das empresas. Assim, as competências mercadológicas das MPE's são fundamentais para o seu desenvolvimento.

Em ambientes considerados “turbulentos” para as organizações, a sobrevivência e crescimento são grandes desafios para as organizações de menor porte. Essas instabilidades ambientais exigem ações das pequenas empresas no sentido de enfrentar os impactos delas decorrentes. De acordo com Gimenez (1999), os dirigentes dessas organizações – micro e pequenas empresas - geralmente imprimem sua marca pessoal, que age como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica. Isso ocorre porque comumente a decisão nessas organizações está centralizada na figura de seu proprietário. Essa influência é importante nas primeiras etapas de vida da empresa, uma vez que a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm uma importância crucial para a sua prosperidade.

Porém, é relevante salientar que essa centralização de gestão pode levar a pequena empresa a se tornar vulnerável em suas relações de mercado se o seu gestor principal não dominar técnicas e ferramentas que possibilite uma inserção competitiva da empresa no mesmo. Por isso, é importante que a empresa passe a contar com profissionais que tenham condições de auxiliar o processo decisório, uma vez que esses profissionais participam com contribuições técnicas, objetivando o melhor para a organização, sem se permitirem influenciar por objetivos pessoais, o que geralmente é característico dos proprietários de pequenos negócios. Isso se deve ao fato de os empreendedores serem, na maioria das vezes, os fundadores de suas empresas (CHER, 1990; GIMENEZ, 2000). Portanto, possui como padrão, dominar todas as etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de desenvolvimento das estratégias nas micro e pequenas empresas. Percebe-se, portanto, a necessidade de um processo de estruturação de

estratégias que tornem as MPE's competitivas no mercado de atuação, e não apenas, pequenas organizações que estão 'no campo' mas não fazem parte do 'jogo'. Destaca-se então, as estratégias mercadológicas ou de marketing como um dos trunfos que podem levar as MPE's a obter um melhor desempenho dentro do seu mercado de atuação.

No país, a pesquisa em Administração ainda é especialmente carente de estudos descritivos com ênfase em práticas de marketing compatíveis com a realidade dos pequenos negócios e de seus dirigentes. Esta carência é sobremaneira acentuada quando se trata de pequenos negócios dirigidos por um proprietário-dirigente de perfil empreendedor (ZOSCHKE e LIMA, 2006). Há um início, mesmo que ainda lento, de uma terminologia que classifica o marketing para as MPE's como o Marketing Empreendedor. Marketing empreendedor é uma denominação abrangente por incluir elementos de duas áreas de estudo relativamente amplas: marketing e empreendedorismo. Trata-se de uma área de estudo ainda nova, seus estudos precursores nos Estados Unidos tendo pouco mais de duas décadas (COLLINSON e SHAW, 2001).

Em Busca de um Índice Para Mensuração do Sentimento do Consumidor sobre o Marketing

Nas últimas décadas e anterior à emergência do conceito de orientação para o mercado, a mensuração de atitudes e sentimentos dos consumidores tem gerado interesse de acadêmicos e praticantes de marketing (GASKI e ETZEL, 1986; GASKI e ETZEL, 2005; GASKI, 2008). É válido considerar também que muitas pesquisas caminham para o entendimento da satisfação do consumidor e qualidade percebida a fim de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista de seus clientes (MARCHETTI e PRADO, 2001).

Na visão de Gaski e Etzel (2005), é possível encontrar na literatura de marketing e do comportamento do consumidor algumas tentativas de desenvolver medidas globais da satisfação com os negócios em geral. Além disso, também é notável as iniciativas de pesquisadores no sentido de mensurar atitudes em relação ao marketing e seu relacionamento com consumerismo, principalmente no ambiente norte-americano.

Gaski e Etzel (1986) ressaltam que estes tipos de instrumentos permitem um monitoramento continuado da percepção e da satisfação pública com o marketing e sua utilização poderia permitir:

- (1) sensibilizar os profissionais de marketing quanto às percepções dos consumidores;
- (2) servir para identificar a natureza da tarefa das relações públicas relacionadas ao marketing;
- (3) auxiliar quanto à visão do nível do progresso que se tem alcançado com as novas práticas mercadológicas;
- (4) fazer uma positiva contribuição sobre a imagem pública do marketing ao demonstrar que seus estudiosos e praticantes se preocupam com a opinião da sociedade.

Mais especificamente, um índice pode servir como um termômetro de como está a prática do marketing aos olhos do público consumidor. Em suma, a criação de uma válida medida da impressão pública do marketing deveria ser de interesse não só de pesquisadores e praticantes de marketing, mas também para formuladores de políticas públicas e para o público em geral (GASKI, 2008).

Recentemente, muitos esforços têm sido canalizados por parte dos pesquisadores do campo de marketing no sentido de se desenvolver instrumentos de mensuração da satisfação dos consumidores e da percepção da qualidade dos produtos e serviços prestados a eles. Entre estes instrumentos pode citado o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) desenvolvido por Fornell et al (1996) para mensurar a satisfação com produtos de mais de 190 empresas.

Também nesta corrente de pesquisadores, Gaski e Etzel (1986) propuseram um chamado Índice de Sentimento do Consumidor sobre o Marketing. Esse Índice mensura e monitora o sentimento do consumidor e é baseado numa escala multidimensional desenvolvida para conhecer o sentimento de marketing e seus componentes funcionais (produto, preço, propaganda e atendimento).

Orientação para o Mercado

Pode-se dizer que os últimos anos têm testemunhado um grande interesse pelo construto de orientação para o mercado. Assim, avanços conceituais têm sido acompanhados pelo desenvolvimento de muitos instrumentos de mensuração (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993). Além disso, um crescente número de pesquisas empíricas tem usado tais medidas e analisado as consequências da orientação para o mercado numa ampla variedade de questões organizacionais, incluindo sucesso de novos produtos, serviços ao clientes, comprometimento da força de vendas, relacionamento com o canal, participação de mercado, lucratividade, entre outros (NARVER e SLATER, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; SLATER e NARVER, 1994).

É digna de menção a comprovação de que ser orientado para o mercado tem um impacto positivo no desempenho organizacional. Entretanto, ainda persiste um debate do que exatamente constitui uma orientação para o mercado. Assim, entre os vários trabalhos que contemplam o tema, dois deles serão resumidamente analisados: os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990, 1993) e Narver e Slater (1990, 1994) por serem os estudos mais citados na literatura específica do tema. Cabe ressaltar que as duas perspectivas apresentam semelhanças e relacionam-se com a preocupação em explorar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, com a necessidade de se obter e disseminar informações sobre clientes e competidores pela empresa e com a utilização coordenada de esforços e recursos da empresa para responder de forma superior ao mercado.

Orientação para o mercado segundo Kohli & Jaworski

Para Kohli e Jaworski (1990), uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e age de acordo com o conceito de marketing. A pesquisa realizada por esses autores procurou estruturar melhor o construto de orientação para o mercado, apoiando-o em três pilares básicos: geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado gerada e capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada.

Com relação a esses três pilares, primeiramente, Kohli e Jaworski (1990) identificaram que a orientação para o mercado envolve um ou mais departamentos

engajados em gerar compreensão sobre as necessidades e preferências dos consumidores, incluindo fatores exógenos (competição, regulamentação governamental, turbulência tecnológica, entre outras forças ambientais) que influenciam essas necessidades e preferências dos consumidores, tanto presentes como futuras.

Em segundo lugar, a empresa deve disseminar essa compreensão gerada com o escopo de buscar a participação de toda a empresa para responder efetivamente às necessidades de mercado. Nesse caso, seria necessário disseminar o conhecimento sobre o mercado a todos os departamentos e indivíduos da empresa responsáveis pela satisfação do cliente.

Finalmente, os vários departamentos da empresa devem estar engajados em responder aos anseios dos consumidores, tomando ações em relação à inteligência gerada e disseminada. Assim, a aquisição e disseminação das informações sobre o mercado justificam-se somente quando subsidiam o processo de tomada de decisão e a implementação das ações.

Orientação para o mercado segundo Narver & Slater

De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade.

Para os autores, o primeiro componente comportamental – orientação para os clientes – envolve a compreensão de mercados-alvo e a capacidade de criar valor superior para esses mercados de forma continuada. Dessa forma, seria necessário a criação de uma série de atividades com o intuito de adquirir e disseminar informações sobre os compradores e competidores. O segundo componente comportamental é a orientação para os concorrentes, visto que a empresa precisa compreender as forças e fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, além de prever as capacidades e estratégias de longo prazo desses concorrentes. Finalmente, o último componente é a coordenação interfuncional que pode ser entendido como a utilização dos recursos da empresa para gerar valor superior para os consumidores-alvo como responsabilidade de toda a empresa e não unicamente do departamento de marketing.

Para Narver e Slater (1990), os dois critérios de decisão são foco no longo prazo e rentabilidade. Assim, a empresa deve estar voltada para uma dimensão temporal de longo prazo para constantemente satisfazer os consumidores de uma melhor maneira que os competidores, gerando valor superior aos compradores. Conseqüentemente, esse maior valor seria traduzido em maior lucratividade da empresa no longo prazo, ou seja, em uma performance superior do negócio.

Percebe-se uma perspectiva cultural na definição de orientação para o mercado proposta por Narver e Slater (1990), uma vez que fica clara a noção de que uma empresa somente será orientada para o mercado se houver uma mudança nas normas e valores dessa organização.

PERCURSO METODOLÓGICO

A fim de atingir os objetivos propostos, a pesquisa, que tem características de um estudo de caráter descritivo, fez-se necessária a condução da pesquisa em duas grandes fases. A primeira foi executada por meio de um *survey* em uma amostra de 100 (cem) empresas varejistas localizadas em 5 (cinco) diferentes pequenas cidades do centro-oeste de Minas Gerais a fim de se avaliar o grau de orientação para o mercado. A segunda fase também constituiu-se de um *survey* aplicado a 300 (trezentos) moradores destas mesmas cinco cidades com a ambição de se conhecer a percepção destes consumidores no tocante ao sentimento dos consumidores quanto ao marketing praticado pelas empresas.

1ª fase: Pesquisa com as empresas

A amostra utilizada pode ser caracterizada como não-probabilística. Ela foi obtida por julgamento (ou seja, foram pré-escolhidas pequenas empresas varejistas “conhecidas e reconhecidas” em suas respectivas cidades e que aparentemente, a partir da percepção dos pesquisadores e tendo em conta o seu contexto social-econômico-geográfico específico, contam com um nível razoável de organização e de “profissionalização” da gestão) e por acessibilidade (nem todas as empresas previamente “selecionadas” se dispuseram a responder o questionário). Vale ressaltar que o número de 100 (cem) respondentes “válidos” (20 em cada uma das cidades) foi estabelecido como alvo para o encerramento da coleta de dados. Assim,

empresários (pequenos varejistas) de 5 (cinco) diferentes pequenas cidades (com menos de 50.000hab) do centro-oeste do estado de Minas Gerais (Arcos, Formiga, Lagoa da Prata, Bambuí e Pains) foram procurados e convidados a participar da pesquisa.

2ª fase: Pesquisa com os consumidores

A amostra dos consumidores utilizada nesta fase da pesquisa também pode ser caracterizada como não-probabilística e por julgamento, ou seja, os respondentes eram abordados no interior da loja ou em suas adjacências e convidados a responder o questionário.

É importante salientar que o número de 300 (trezentos) respondentes “válidos” (60 em cada uma das cidades citadas anteriormente) foi estabelecido como alvo para o encerramento da coleta de dados.

A partir do trabalho de campo, que aconteceu entre os meses de dezembro de 2007 e janeiro de 2008, os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas com o auxílio do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Operacionalização dos construtos

O instrumento utilizado para coleta de dados na primeira fase da pesquisa foi um questionário composto por 27 (vinte e sete) questões distribuídas da seguinte maneira: **(1)** itens relativos à escala de Orientação para o Mercado (Escala MkTor - Narver e Slater, 1990) que se referem aos construtos Orientação para os Clientes, Orientação para os Concorrentes e Coordenação Interfuncional; **(2)** indicadores subjetivos de desempenho da empresa nos últimos três anos; e **(3)** caracterização da empresa e do respondente. Nesse ponto, vale ressaltar que para efeitos deste estudo, não serão considerados os valores referentes aos indicadores subjetivos de desempenho da empresa nos últimos anos.

Já para mensurar o ISCM utilizou-se a escala desenvolvida por Gaski e Etzel (1986). Para o cálculo do índice, optou-se por utilizar a mesma metodologia empregada em outros estudos (GASKI e ETZEL, 1986; CHAN, YAU e CHAN, 1990; WEE e CHAN, 1989) conforme a seguinte fórmula:

$$\sum_{j=1}^n \frac{1}{m} (w_j \sum_{i=1}^m x_{ij})$$

Onde: x_{ij} = item i na escala j;

w_j = peso da importância atribuída à sub-escala j;

m = número de itens na escala;

n = número de sub-escalas (neste estudo $n = 5$)

O detalhamento dos itens utilizados para operacionalizar este Índice é apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – Itens utilizados para operacionalizar o Índice de Sentimento do Consumidor Sobre o Marketing

DIMENSÃO	QUESTÕES
Produto	A qualidade da maioria dos produtos que eu compro atualmente é tão boa quanto eu esperava. Eu estou satisfeito com a maioria dos produtos que eu compro A maioria dos produtos que eu compro se desgasta muito rápido Hoje em dia os produtos não são tão bons quanto costumavam ser Muitos dos produtos que eu compro apresentam algum tipo de defeito As empresas que fabricam os produtos que eu compro não se preocupam o suficiente com o bom funcionamento deles A qualidade dos produtos que eu compro tem melhorado com o passar do tempo
Preço	A maioria dos produtos que eu compro tem preços elevados As empresas poderiam cobrar preços mais baixos e ainda serem lucrativas Muitos preços são razoáveis considerando o alto custo dos negócios A competição entre as empresas mantém os preços razoáveis As empresas não têm justificativa para cobrar os preços que elas cobram A maioria dos preços cobrados é justa Em geral, eu estou satisfeito com os preços que eu pago
Propaganda	A maioria das propagandas fornece informações essenciais aos consumidores A maioria das propagandas são chatas e cansativas Se a maioria das propagandas fossem eliminadas, os consumidores estariam em melhor situação Eu gosto da maioria das propagandas que vejo As propagandas deveriam ser mais cuidadosamente reguladas [pelo governo, pela sociedade civil organizada, pelas associações de defesa do consumidor etc]. A maioria das propagandas pretende enganar mais do que informar os consumidores
Atendimento	A maioria das lojas atende bem os seus clientes Por causa do modo como os lojistas me tratam, muitas das minhas compras não são prazerosas Em minhas compras, eu encontro muitos vendedores que são bastante prestativos e atenciosos A maioria das lojas fornece uma adequada variedade de produtos Em geral, a maioria dos varejistas obtêm lucros excessivos Quando preciso de ajuda em uma loja, normalmente tenho dificuldades para consegui-la A maioria dos lojistas fornece um serviço que considero adequado
Filosofia de Marketing	A maioria das empresas funciona com a filosofia de que o cliente tem sempre razão Apesar do que é frequentemente falado, “o cliente é que se vire” é a filosofia que orienta muitas empresas A maioria das empresas raramente foge de seus compromissos com o consumidor A maioria das empresas está mais interessada em obter lucros do que em servir bem aos consumidores

Fonte: Adaptado de Gaski e Etzel (1986)

Para fins de aplicação nesse trabalho, tanto a escala de Orientação para o Mercado – MKTOR de Narver e Slater (1990), quanto a escala de ISCM desenvolvida por Gaski e Etzel (1986), ambas originalmente em inglês, foram convertida para a língua portuguesa através do método de tradução paralela (MALHOTRA, 2001). Três versões alternativas da tradução, produzidas por diferentes acadêmicos com experiência na aplicação dos conceitos da área de Marketing e com domínio da língua inglesa, foram discutidas e modificadas até chegar a um consenso final sobre a forma como a escala seria utilizada na coleta de dados. A validação de conteúdo foi realizada através do método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2001). Além de três professores da área de Marketing, buscando refinamento e sugestões com a aproximação dos termos utilizados em uma linguagem mais “familiar” às empresas do setor a ser estudado, o instrumento de coleta foi apresentado a dois gerentes de pequenos negócios, escolhidos por julgamento dos pesquisadores.

Para a escala de Orientação para o Mercado, foram utilizadas escalas do tipo *Likert* de 5 pontos com diferentes âncoras (*Discordo Totalmente – Concordo Totalmente*, para os itens relativos à escala de Orientação para o Mercado; *Muito Abaixo – Muito Acima do Esperado* e *Muito Pior – Muito Melhor do que os Concorrentes*, para itens de avaliação subjetiva do desempenho). Já para a escala de Índice do Sentimento do Consumidor sobre o Marketing, também foram utilizadas escalas do do tipo *Likert* de 5 pontos com diferentes âncoras (*Discordo Totalmente – Concordo Totalmente* para as questões referentes às dimensões do Índice; *Pouco Importante – Extremamente Importante* para as questões atinentes ao grau de importância dos atributos qualidade dos produtos, preço, atendimento e propaganda; *Muito insatisfeito – Pouco satisfeito* para as questões relativas ao grau de satisfação no que tange a qualidade, preço, propaganda e atendimento).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Amostra

Com relação à caracterização da amostra de empresas, verificou-se que 69,3% das empresas pesquisadas têm até 10 funcionários e apenas 16,8% possuem de 11 a 20 funcionários. Ademais, 80% dessas empresas são compostas de apenas um estabelecimento e apenas 8% delas são integrantes de redes de franquias. No que tange ao tempo de atuação, verifica-se a tendência de empresas jovens, visto que 62,4% delas têm até 10 anos de idade e 24,8% de 11 a 20 anos.

Já no que tange aos consumidores, constatou-se que 54,8% dos entrevistados são mulheres e 49,8% são solteiros. Além disso, notou-se que 85,4% dos integrantes da amostra disseram ter uma renda familiar de até 5 salários mínimos mensais. Pode-se dizer também que a amostra foi composta por pessoas jovens, uma vez que 55,5% têm até 35 anos de idade. Quanto ao grau de instrução, verificou-se que a grande maioria (72,1%) possui até 2º grau completo. Apenas 9,3% dos entrevistados disseram ter curso superior completo.

Confiabilidade das escalas

A partir da análise da Tabela 1 e tendo em vista o caráter predominantemente exploratório do trabalho, as limitações do tamanho da amostra, a característica dos respondentes e a natureza das análises realizadas, considerou-se que todos os construtos analisados podem ser considerados confiáveis, uma vez que apresentaram valores de *alpha* acima de 0,60 ou muito próximos deste valor como no caso da dimensão Orientação para o concorrente da Orientação para o mercado.

Tabela 1 – Confiabilidade das escalas

CONCEITO	CONSTRUTO	□ CRONBACH
Orientação para o mercado	Orientação para os clientes (OrCli)	0,636
	Orientação para os concorrentes (OrCon)	0,580
	Coordenação Interfuncional (CorIn)	0,617
Índice de Sentimento do Consumidor sobre Marketing	Produto	0,730
	Preço	0,656
	Propaganda	0,627
	Atendimento	0,759
	Filosofia de Marketing	0,635

Fonte: Coleta de dados (2007)

Percebe-se na Tabela 2 que os valores de *alpha* obtidos com a presente pesquisa estão muito próximos aos valores relatados em outros estudos conduzidos anteriormente em outras partes do mundo.

Tabela 2 – Comparação da confiabilidade das escalas

DIMENSÃO	ALPHA			
	Coleta de dados	Gaski e Etzel (1986)	Austrália – Chan, Yau e Chan (1990)	Hong Kong – Wee e Chan (1989)
Produto	0,730	0,781	0,752	0,669
Preço	0,656	0,776	0,792	0,629
Propaganda	0,627	0,760	0,821	0,550
Atendimento	0,759	0,819	0,840	0,678
Filosofia de Marketing	0,635	-	-	-

Fonte: Coleta de dados (2007)

Grau de orientação para o mercado

Para tratar do grau de Orientação para o Mercado das empresas envolvidas na pesquisa, foram pré-definidos três níveis (baixo, médio e alto) para cada uma das dimensões (OrCli, OrCon e CorIn), bem como para a escala como um todo (OrMer). O critério utilizado para a composição dos grupos foi estabelecido da seguinte maneira:

- Orientação Baixa → $[X] < (\text{Média} - 1,0 \cdot \text{Desvio})$
- Orientação Média → $(\text{Média} - 1,0 \cdot \text{Desvio}) \leq [X] < (\text{Média} + 1,0 \cdot \text{Desvio})$
- Orientação Alta → $[X] \geq (\text{Média} + 1,0 \cdot \text{Desvio})$.

Os resultados apontados pela Tabela 3 destacam que grande parte das empresas pesquisadas (70,3%) apresenta um grau médio de Orientação para o Mercado. Se, por um lado, parece bom que apenas 15% delas tenha um nível baixo de orientação, por outro, o percentual de empresas com altos níveis de orientação é tão pequeno quanto. A Orientação para o Cliente (OrCli) emerge como o principal foco da atenção dos pequenos empresários podendo ser um indicador do efeito conseguido pelo “discurso de que cliente é o rei”. A preocupação com os concorrentes (OrCon) e com a coordenação interfuncional da empresa (CorIn) ainda aparecem em segundo plano e, conseqüentemente, podem se configurar em fonte de futura “diferenciação”. Assumindo os pressupostos teóricos de que “quanto mais orientado para o mercado melhor” (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993), caberia aos pequenos varejistas do centro-oeste de Minas

Gerais (e a todas as entidades de apoio da região – governo, associações, universidades) o desafio de ampliar o seu grau de Orientação para o Mercado.

Tabela 3 – Grau de Orientação para o Mercado das empresas pesquisadas

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO	GRAU DE ORIENTAÇÃO		
			Baixo	Médio	Alto
CorIn	3,95	0,84	13,9%	72,3%	13,9%
OrCli	4,22	0,65	16,8%	74,3%	8,9%
OrCon	3,76	1,00	17,8%	68,3%	13,9%
OrMer	3,97	0,65	14,9%	70,3%	14,9%

Fonte: Coleta de dados (2007)

Índice de Sentimento do Consumidor quanto ao Marketing

A Tabela 4 apresentada a seguir apresenta os resultados referentes às médias e desvio padrão das dimensões avaliadas do Índice de Sentimento do Consumidor quanto ao Marketing.

Tabela 4 - Média geral das dimensões do ISCM

DIMENSÃO	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
Produto	0,256	0,750
Preço	0,107	1,089
Propaganda	-0,365	0,565
Atendimento	0,140	0,679
Filosofia de Marketing	0,455	1,077

Fonte: Coleta de dados (2007)

Lembrando que os itens da escala variavam de -2 a 2, verifica-se que todas as médias encontradas podem ser consideradas baixas, o que leva à conclusão de que os consumidores não avaliam de forma tão positiva as estratégias de marketing das empresas. Vale destacar que as questões referentes à filosofia de marketing receberam as piores notas.

A Tabela 5 mostra os resultados referentes ao grau de importância atribuído a cada dimensão pelos consumidores pesquisados. Destaca-se, neste caso, que os consumidores atribuem maior importância às questões relacionadas ao produto e filosofia de marketing e menor importância ao atendimento e propaganda.

Tabela 5 - Grau de importância atribuída pelos consumidores a cada dimensão do ISCM

DIMENSÃO	MÉDIAS
Produto	4,85
Preço	4,77
Propaganda	3,83
Atendimento	3,17
Filosofia de Marketing	4,84

Fonte: Coleta de dados (2007)

A escala desenvolvida por Gaski e Etzel (1986) também contempla questões concernentes à avaliação do grau de satisfação geral dos consumidores no tocante às dimensões do ISCM. A Tabela 6 apresenta os resultados e compara os valores com outras pesquisas conduzidas nos EUA, na Austrália e em Hong Kong.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 6, é possível fazer algumas reflexões. Com relação ao Índice Global de Sentimento do Consumidor sobre o Marketing, pode-se dizer que os valores do Índice dos consumidores pesquisados neste estudo estão bem acima dos níveis relatados nas pesquisas conduzidas nos EUA, na Austrália e em Hong Kong. O mesmo pode ser dito no que tange ao índice referente à dimensão Preço, que também apresentou um valor bem mais alto que os outros estudos. Destaca-se também a boa percepção dos consumidores pesquisados no estudo quanto à dimensão Produto, muito acima dos valores originados nas pesquisas dos EUA.

Porém, constata-se que os consumidores pesquisados nas pequenas cidades do interior de Minas Gerais apresentaram um sentimento negativo no que tange à dimensão propaganda, pois os valores são os piores quando comparados com os outros estudos. Já a dimensão Atendimento ficou ligeiramente abaixo dos outros estudos, com exceção da pesquisa de Wee e Chan (1989).

Tabela 6 – Comparação entre as medidas obtidas pelo Índice no estudo com outras pesquisas relatadas na literatura

Índice	Coleta de dados (2007)	EUA – Gaski e Etzel (2008)						Austrália – Chan, Yau e Chan (1990)	Hong Kong – Wee e Chan (1989)
		1984	1990	1995	2000	2002	2004		
Global	6,37	-14,91	-14,66	-7,95	-6,66	-6,00	-7,34	-26,13	2,97
Produto	6,21	-5,13	-3,78	-0,37	0,59	0,20	0,54	-10,61	6,81
Preço	2,56	-15,92	-14,29	-11,92	-11,22	-9,45	-10,04	-15,26	-2,37
Propaganda	-5,79	-1,96	-2,47	-2,71	-1,96	-2,25	-2,65	-4,28	-2,08
Atendimento	3,39	8,03	6,32	6,84	5,96	5,65	5,07	4,02	0,66

Fonte: Coleta de dados (2007)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma primeira constatação que se pode chegar é de que, embora as empresas pesquisadas não apresentem níveis altos de orientação para o mercado, pode-se afirmar que o índice geral do sentimento dos consumidores quanto ao marketing na amostra pesquisada está bem acima dos patamares de estudos conduzidos em outros países. Porém, é possível identificar uma insatisfação no tocante às dimensões Propaganda, Preço e Atendimento quando confrontada com os outros estudos. De fato, as notas atribuídas à dimensão Propaganda foi bem inferior a todos os trabalhos pesquisados na literatura. Essa constatação pode ser interessante visto que demonstra que as empresas pesquisadas não estão utilizando as ferramentas ou formas de comunicação mais adequadas com seus clientes.

Uma questão digna de nota do trabalho vai ao encontro da posição defendida por aquele grupo de pesquisadores que acredita que é necessário conduzir pesquisas que busquem conhecer com maiores detalhes o comportamento de marketing no universo das pequenas empresas localizadas em pequenas e médias cidades do Brasil e também o comportamento de compra do público atendido por estas pequenas empresas. Sendo assim, o estudo traz para discussão dados referentes deste universo que, não raramente, são negligenciados pelos pesquisadores do campo de marketing.

Neste ponto, seria interessante ressaltar algumas limitações do trabalho. Em primeiro lugar, a escala utilizada no estudo desenvolvida por Gaski e Etzel (1986) privilegia questões referentes ao composto mercadológico tradicional (produto, preço, praça e promoção), porém, aspectos experienciais e relacionais da interação vendedor-comprador. Não se mensurou questões concernentes à atmosfera de loja, marca, opções de lazer, bem como tópicos como políticas de relacionamento e fidelização da empresa com seus clientes. Em segundo lugar, ainda que a pretensão fosse criar um índice geral de marketing, vale ressaltar que a escala também não levou em consideração aspectos mais voltados para organizações de serviços, organizações estas que têm peculiaridades que vão além do marketing tradicional do composto mercadológico. Em terceiro lugar, na dimensão referente ao mix de comunicação, a escala focou apenas em questões referentes à propaganda, quando, em organizações de pequeno porte, é muito importante práticas de relacionamento, e, no caso de varejo, ações de ponto de venda como

merchandising, promoções relâmpago, concursos e prêmios entre outros. Ademais, é sempre bom atentar para o fato de que a escala foi desenvolvida num contexto com traços culturais distintos da grande parte da população brasileira.

Uma questão que também não pode ser esquecida pelos pesquisadores é a ocorrência, em pesquisas desse tipo, do chamado viés de desabilidade social. Tal viés é resultante de respostas que não são baseadas naquilo que o respondente realmente acredita, mas no que percebe sendo socialmente apropriado. Sendo assim, é facilmente perceptível que, no tocante às questões trabalhadas no estudo tanto com os dirigentes das empresas quanto com os consumidores, algum viés de desabilidade social tenha interferido nas respostas.

Sendo assim, cabe deixar registrado aqui que o trabalho não tem a pretensão de “fechar” o assunto. Muito pelo contrário. A ambição dos autores foi trazer para discussão a temática da orientação para o mercado e mais ainda, o grau e a forma como os consumidores percebem essa orientação principalmente em pequenas empresas. Evidentemente, novos estudos precisam ser conduzidos e linhas de pesquisas precisam ser criadas com o intuito de explorar o tema que, apesar da complexidade, é campo fértil para uma série de investigações que permitam conhecer mais apuradamente o consumidor e sua relação com as empresas.

Dessa forma, algumas sugestões para estudos futuros poderiam ser elencadas. Primeiramente, esforços poderiam ser canalizados no sentido de se propor a criação de uma escala para mensuração da percepção da orientação para o mercado por parte dos consumidores. Pouco sobre essa questão foi discutida na literatura. Complementarmente, seria interessante o desenvolvimento de um instrumento de mensuração da percepção da orientação para o mercado de empresas concorrentes. Na mesma linha, seria útil a mensuração da percepção dos funcionários quanto à orientação para o mercado da empresa e como esta percepção pode afetar seu nível de comprometimento com a organização e servir como atrativo para o recrutamento de novos funcionários.

Em segundo lugar, já que se observou uma lacuna entre o que as empresas dizem fazer e o que os consumidores percebem no tocante a alguns aspectos do marketing como propaganda e atendimento, seria recomendada a condução de pesquisas que buscassem discutir, de forma mais apurada, a experiência destes consumidores com as empresas. Assim, pesquisas de base fenomenológica

poderiam ser úteis e reveladoras tanto para os acadêmicos quanto para os praticantes do campo de marketing.

REFERÊNCIAS

BAKER, Michael J. The Future of Marketing. IN: _____. **Marketing Theory: A Student Text**. 1ª edição. International Thomson Business Press, 2000.

BROWN, Stephen. A Crise dos 40. **HSM Management**. N. 1. p. 96-104. Mar-abr 1997.

BROWN, Stephen. Life Begins at 40 ? Further Thoughts on Marketing's "Mid-life Crisis" . **Marketing Intelligence & Planning**. V. 13. N. 1. p. 4-17. 1995.

CARDOSO, Márcia L.; FARIA, Alexandre. Em Busca da Aproximação da Disciplina à Realidade Nacional. In: Encontro de Marketing, 1º. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2004.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

COLLINSON, Elaine; SHAW, Eleanor. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. **Management Decision**, Londres, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile, 1989.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. V. 52. April 1988. p. 1-20.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. e WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, January 1993.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York, Harper & Row, 1954.

FARIA, Alexandre. Em Busca da Relevância no Âmbito da Estratégia de Marketing. In: EnANPAD, 28º. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**. P. 28-29. 1996.

GASKI, John F.; ETZEL, Michael J. The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing, **Journal of Marketing**. V. 50. p. 71-81. July 1986.

GASKI, John F. ; ETZEL, Michael J. National Aggregate Consumer Sentiment Toward Marketing: A Thirty-YEAR Retrospective and Analysis. **Journal of Consumer Research**. V. 31. N. 4. Mar 2005.

GASKI, John F. The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing: Validation, Updated Results, and Demographic Analysis. **Journal of Consumer Policy**. 2008.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, PR: [s.n], 2000.

GIMENEZ, et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol. 3, n. 2, 1999.

Jaworski, B. J.; Kohli, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, July 1993.

KERIN, Roger A. In Pursuit of an Ideal: the Editorial and Literacy History of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**. V. 60. 1996.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. e KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-477, November 1993.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18, April 1990.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing. IN: ENIS, Ben M. e COX, Keith K. **Marketing Classics: A Selection of Influential Articles**. 7ª edição. 1991.

KOTLER, Philip. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**. V. 36. p. 46-54. April 1972.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. p. 45-56. Jul-Aug.1960.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. Um Tour pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. **Revista de Administração de Empresas**. V. 41, n. 4, p. 56-67. Out./Dez. 2001.

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.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANTOS, Leonardo L. S.; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth, N. T. A Formação da Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. São Paulo, SP. In: **III Encontro de Estratégia – 3E's - 2007 – ANPAD**, São Paulo, 2007.

SIMPSON, Mike; TAYLOR, Nick. The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 9, n. 4, p. 370 -382, 2002.

SIU, Waim-sun; KIRBY, David. Research into small firm marketing: a contextual stepwise approach. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 2, n. 2, p. 135 – 146, 1999.

SEBRAE. **Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>> Acesso em: 10 fev. 2007.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, V. 58, p. 46-55, 1994.

WEBSTER JR., Frederick E. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**. May-June 1988.

WEBSTER JR., Frederick E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**. V. 56. p. 1-17. Oct 1992.

WEE, Choe H.; CHAN, Mable. Consumer Sentiment Toward Marketing in Hong Kong. 1989. National University of Singapore. p. 25-39.

ZOSCHKE, Ana C. Knoll.; LIMA, Edmilson de Oliveira. **Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um Estudo sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Salvador, BA. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador, 2006.