

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

RICHARDSON MORO SCHMITTEL

**FATORES QUE AFETAM A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR
SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE UMA EMPRESA DO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**VITÓRIA
2015**

RICHARDSON MORO SCHMITTEL

**FATORES QUE AFETAM A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR
SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE UMA EMPRESA DO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Mainardes.

**VITÓRIA
2015**

RICHARDSON MORO SCHMITTEL

**FATORES QUE AFETAM A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR
SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE UMA EMPRESA DO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em ____ de _____ de 2015

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. EMERSON MAINARDES
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr. FABIO MORAES DA COSTA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof^a Dr^a ARILDA TEIXEIRA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Dedico este trabalho à minha esposa Paola, por me incentivar e sustentar espiritualmente durante a caminhada rumo a realização de nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus filhos Carlos Henrique e Anna Clara, por compreenderem as minhas ausências e proporcionarem amor e alegria em todos os momentos durante essa caminhada.

A Paola, minha parceira e incentivadora.

Aos meus pais Valdecir e Zenira, por sempre acreditarem em mim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Emerson Mainardes, pelo conhecimento compartilhado e por guiar meus estudos.

Aos meus professores e colegas da Fucape, por terem proporcionado crescimento intelectual e profissional.

Agradeço acima de tudo a Deus, pelo conforto espiritual nos momentos de dificuldade e por reavivar a cada dia em mim a força necessária para alcançar meus objetivos.

RESUMO

Orientação para o mercado é a capacidade que uma organização tem de entender e satisfazer seus clientes a partir da identificação das suas necessidades e adequação dos produtos e serviços ofertados. Tal capacidade gera benefícios como aumento das vendas, lucratividade, faturamento e satisfação dos funcionários. O objetivo dessa pesquisa foi identificar junto aos colaboradores de uma empresa de Tecnologia da Informação os fatores que, na percepção deles, afetam a orientação para o mercado da empresa. Também buscou-se verificar se o tempo de empresa do funcionário altera a percepção do mesmo sobre a orientação para o mercado da empresa. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal, por meio de questionários respondidos por 177 funcionários de uma empresa do setor, onde foram gerados dados posteriormente analisados por estatística descritiva, comparação de médias e regressão linear múltipla. Após a análise, constatou-se, na opinião dos funcionários, que a empresa pode obter melhor orientação para o mercado se ouvir os anseios e reclamações dos clientes, realizar pesquisas de mercado, manter um nível adequado de comunicação interna e desenvolver produtos e serviços alinhados com o que o cliente quer. Os funcionários com mais tempo de empresa foram mais críticos com relação à Orientação para o Mercado da própria empresa, o que sugere que a organização deve investigar junto aos funcionários mais antigos o porque da redução da percepção da Orientação para o Mercado da organização no decorrer tempo.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Tecnologia da Informação, MARKOR.

ABSTRACT

Market orientation is the ability of an organization has to understand and satisfy their customers by identifying their needs and suitability of products and services offered. This ability generates benefits such as increased sales, profitability, turnover and employee satisfaction. The objective of this research was to identify with employees of an Information Technology company factors, in their perception, affect the orientation of the company market. Also sought to determine whether the employee's length of service changes the perception of it on the direction for the company's market. A quantitative, descriptive, cross-sectional was conducted through questionnaires answered by 177 employees of a company in the industry, where they were generated data then analyzed using descriptive statistics, means, and multiple linear regression. After analysis, it was found, in the opinion of officials, the company can get better market orientation to hear the concerns and customer complaints, conduct market research, maintain an adequate level of internal communication and develop products and services aligned with what the customer wants. The company employees over time were more critical of the guidance for the company's own market, which suggests that the organization should investigate with the older employees because of the reduction in the perception of orientation to the organization of the market over time

Key-words: Market Orientation, Information Technology, MARKOR

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	24
TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA	26
TABELA 3: MÉDIAS E DESVIO PADRÃO – TEMPO DE EMPRESA	34
TABELA 4: TESTE T – TEMPO DE EMPRESA	35
TABELA 5: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y1 - CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR”	41
TABELA 6: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y1 - CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR”	41
TABELA 7: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y2 - MONITORAMENTO DO CONCORRENTE”	44
TABELA 8: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y2 - MONITORAMENTO DO CONCORRENTE”	44
TABELA 9: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y3 - EMPRESA ADAPTA SERVIÇOS PARA OS CLIENTES”	46
TABELA 10: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y3 - EMPRESA ADAPTA SERVIÇOS PARA OS CLIENTES”	46
TABELA 11: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO”	48
TABELA 12: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO”	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	13
2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO	15
2.3 MEDINDO A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	16
2.4 TEMPO DE PERMANENCIA DO FUNCIONARIO NA ORGANIZAÇÃO	18
3 METODOLOGIA	21
4 ANÁLISE DE DADOS	24
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	24
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	26
4.2.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	27
4.2.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA	28
4.2.3. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA.....	30
4.2.4. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – RESPOSTAS AO MERCADO.....	32
4.3 COMPARAÇÃO DE MÉDIAS – TEMPO DE EMPRESA.....	34
4.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO	41
4.4.1 ANÁLISE DA REGRESSÃO – CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR	41
4.4.2 ANÁLISE DA REGRESSÃO – MONITORAMENTO DO CONCORRENTE .	44
4.4.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO – ADAPTAÇÃO DE SERVIÇOS	46
4.4.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	48
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	59

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Pode-se entender como orientação para o mercado a capacidade que uma organização tem de entender e satisfazer seus clientes. Essa capacidade tem como características a vontade de colocar o consumidor em primeiro lugar, a habilidade de gerar informação sobre o mercado, e a coordenação dos recursos para criação de valor para o cliente (DAY 1994).

Entende-se que Orientação para o Mercado é uma característica importante em mercados dinâmicos como o mercado de Tecnologia da Informação, e esse dinamismo dificulta a manutenção de vantagem competitiva de uma empresa perante seus concorrentes. As preferências dos clientes se tornam mais complexas a cada dia e as organizações precisam realizar mudanças internas com agilidade para sobreviver, o que indica que estudos sobre orientação para o mercado são uma importante ferramenta para apoiar as organizações do setor de Tecnologia da Informação neste sentido (SUDJONO 2012).

Por se tratar de uma característica organizacional obtida através da cultura, a Orientação para o Mercado é fortemente ligada ao comportamento dos colaboradores da empresa, e em como a empresa orienta suas equipes, o que motiva estudar a percepção dos funcionários sobre como a empresa é orientada para o mercado (LAFFERTY; HULT, 2001). Ainda motivado pelo aspecto cultural, segundo Auh et al. (2011), observa-se que podem existir diferenças de opiniões entre grupos de acordo com aspectos demográficos como idade, gênero e raça. Porém, segundo os mesmos autores, o tempo de empresa (*Organization Tenure*)

exerce maior influência sobre os colaboradores, o que motiva estudar o tempo de empresa dos funcionários, uma vez que não foi identificado estudo anterior que analisasse se o tempo de empresa afeta a percepção da Orientação para o Mercado pelos colaboradores.

A partir da década de 1990, estudos sobre orientação para o mercado tiveram diversos contextos e identificaram influência positiva dessa orientação na lucratividade das organizações. Tal influência foi observada tanto em empresas de manufatura, quanto em empresas de prestação de serviços (RONG; WILKINSON, 2011). Desempenho superior continuou a ser observado em estudos recentes (BAE, 2012; WANG et al, 2012) e, de maneira mais específica, aspectos relacionados a aumento nas vendas e lucratividade foram observados, tanto em curto, quanto a longo prazo (KUMAR et al, 2011).

Em busca de lucratividade e desempenho superior, a inovação é um aspecto importante em mercados dinâmicos, tanto para organizações que ofertam produtos quanto para as que ofertam serviços. É possível observar um relacionamento positivo entre orientação ao mercado e inovação em serviços (CHENG; KRUMWIEDE, 2012), o que motiva estudar fenômenos que relacionem Tecnologia da Informação com Orientação para o Mercado.

Para obter resultados relacionados à lucratividade, aumento das vendas e serviços inovadores, faz-se necessário a adoção de um processo que permita que as organizações do setor tenham a capacidade de responder rapidamente às necessidades do mercado. Propõe-se que estes resultados podem ser obtidos por meio de um processo de Geração e Disseminação de Inteligência e Resposta ao Mercado (KOHLI et al, 1993).

Na busca de compreender esse processo de Geração e Disseminação da Inteligência e Resposta ao Mercado é importante verificar como os funcionários entendem que a empresa em que eles trabalham é orientada para o mercado. O tempo em que um funcionário permanece empregado em uma empresa influencia a forma como ele desempenha suas atividades e influencia seus colegas de trabalho (MCNAMARA; PITT-CATSOPHES, 2013), o que também pode influenciar a forma como ele entende que a empresa em que trabalha é orientada para o mercado. Estudar como o tempo de empresa influencia a percepção de um funcionário é relevante pois o tempo que um funcionário permanece empregado na mesma empresa está diminuindo com o passar dos anos (NG; FELDMAN, 2013).

Frente ao dinamismo do mercado do setor de Tecnologia da Informação, é importante estudar os aspectos que dificultam uma rápida resposta ao mercado por organizações do setor. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar junto aos colaboradores de uma empresa de Tecnologia da Informação os fatores que, na percepção deles, afetam a orientação para o mercado da empresa. Também buscou-se verificar se o tempo de empresa do funcionário altera a percepção do mesmo sobre a orientação para o mercado da empresa. Ao final deste estudo, pretende-se fornecer subsídios para a elaboração de programas que permitam melhorar e/ou manter um nível de orientação ao mercado que satisfaçam as necessidades dos clientes e que melhore o desempenho e lucratividade das organizações do setor que obtiverem tal grau de orientação.

A literatura aponta antecedentes à Orientação para o Mercado que dificultam o bom desempenho empresarial em mercados caracterizados como dinâmicos. Antecedentes relacionados a Alta Administração, Dinâmica Interdepartamental e Sistemas Organizacionais fornecem informação sobre aspectos que dificultam a

Geração da Informação, Disseminação da Informação e Resposta ao Mercado (JAWORSKI; KOHLI 1993). Por outro lado, vários estudos foram realizados para identificar os benefícios que a Orientação para o Mercado traz para as organizações (WANG et al, 2012; RONG; WILKINSON, 2011; REHAB, 2012; KUMAR, 2011; GONZALEZ; LÓPEZ, 2012), mas pouco se estudou referente ao setor de Tecnologia da Informação, de tal forma que este estudo busca gerar conhecimento sobre Orientação para o Mercado para as organizações do setor.

Com base nestes antecedentes e partindo de uma avaliação do grau de Orientação para o Mercado numa empresa de Tecnologia da Informação, é possível identificar atributos que possam fomentar ações para atingir um grau de orientação que traga maior comprometimento organizacional e espírito de cooperação entre os departamentos das organizações, o que permite atingir maior desempenho empresarial (JAWORSKI; KOHLI 1993).

O presente estudo apresenta num primeiro momento um levantamento teórico sobre variáveis que afetam a orientação no mercado em mercados dinâmicos, como o de Tecnologia da Informação. Após explorar o tema Orientação para o Mercado, foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema tempo de empresa para buscar entender como o tempo de empresa pode influenciar a percepção dos colaboradores sobre Orientação para o Mercado. A partir do levantamento das variáveis, foi realizado um estudo em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação, utilizando a escala MARKOR (KOHLI et al, 1993). O estudo culmina com as análises estatísticas dos dados e suas conclusões.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de orientação para o mercado foi introduzido no marketing no fim da década de 1950 e os respectivos estudos tinham como objetivo avaliar a extensão que os conceitos de marketing tinham dentro da organização (JAWORSKI; KOHLI 1993). Apenas no final da década de 1980 que os estudos se focalizaram em antecedentes e consequências de uma orientação para o mercado e, a partir de então, orientação para o mercado passou a ter estudos específicos sobre seus benefícios para as organizações, como os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), que desmistificam a ideia de que orientação para o mercado serviria para implantar o conceito de marketing nas organizações.

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Orientar-se para o Mercado, ou colocar o cliente em primeiro lugar consiste em focar os esforços na obtenção de informações para o entendimento dos desejos e necessidades dos clientes e disseminar as informações na organização, com o intuito de satisfazer a necessidade dos mesmos (NARVER; SLATER, 1990).

Obter informações sobre o mercado está relacionado em saber as necessidades dos clientes e transformar estes dados em inteligência. Inteligência essa que deve ser disseminada de maneira vertical e horizontal na organização por meio dos processos de comunicação interna da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Disseminar de maneira vertical consiste em levar informações estratégicas relacionadas à visão da organização a todos os níveis hierárquicos. Disseminar

horizontalmente consiste em comunicar as informações de marketing entre os departamentos da organização, o que incentiva maior integração e colaboração departamental (REID et al., 2005). De maneira geral, a disseminação da informação por meio da comunicação interna é um elemento importante para o desempenho da organização, uma vez que orienta as pessoas para o alcance das metas organizacionais (DE ARAUJO et al, 2012).

Uma vez que as organizações consigam obter informações sobre o mercado e a comunicação esteja fluindo na organização, é necessária coordenação de seus recursos para oferecer produtos e serviços desejados pelos clientes. Assim como na visão baseada em recursos, entende-se que a organização pode atingir ganhos não apenas por possuir os melhores recursos, mas fazendo o melhor uso dos recursos que possui (MAHONEY; PANDIAN, 1992). A partir do entendimento das necessidades dos clientes, os departamentos, doravante interconectados, podem combinar seus recursos para criar produtos e serviços inovadores, surpreendendo os clientes e alcançando vantagem competitiva.

Mais que uma área de estudo do marketing, Orientação para o Mercado é percebido por estudiosos de diversos países como uma filosofia que afeta o desempenho da organização através da cultura (LAFFERTY; HULT, 2001). Tal cultura orienta toda a organização para se mobilizar e satisfazer as necessidades dos clientes, o que naturalmente traz desenvolvimento para a organização por meio da promoção do compromisso e responsabilidade pelo marketing por parte de todos os departamentos da organização (LAFFERTY; HULT, 2001).

Apresentados os benefícios, também são identificados fatores que dificultam a orientação para o mercado e precisam ser superados. Fatores como comprometimento da alta administração, dinâmica interdepartamental e sistemas

organizacionais fornecem informações relacionadas a aspectos que dificultam a Geração da Informação, Disseminação da Informação e Resposta ao Mercado (JAWORSKI; KOHLI 1993). Entre estes, destacam-se os fatores relacionados a: Pouca ênfase para orientação ao mercado e aversão ao risco por parte da alta administração; Conflito interdepartamental, pouca conectividade, excesso de formalização e centralização departamental, e políticas de recompensas de curto prazo para os colaboradores (JAWORSKI; KOHLI 1993).

2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO

Como toda organização com fins lucrativos, as organizações do setor de Tecnologia da Informação buscam o melhor desempenho em relação a períodos anteriores. Porém, pelo dinamismo do mercado em que atuam, é necessário promover constante inovação em seus produtos e serviços para se destacarem no setor. Cheng e Krumwiede (2012) observaram maior capacidade de inovação em serviços em empresas que buscam orientação para o mercado, benefício que também pode ser obtido em empresas do setor de Tecnologia da Informação.

Os recursos raros e inimitáveis que uma empresa possui são fontes de vantagem competitiva e podem trazer uma sustentabilidade nessa vantagem. No entanto, em mercados dinâmicos, onde a velocidade das mudanças exige dinamismo da empresa, como nos setores automobilístico, farmacêutico e de Tecnologia da Informação, é necessário desenvolver competências para manipular o conhecimento absorvido do mercado de maneira rotineira e permitir respostas ágeis que possam proporcionar vantagem competitiva sustentável (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Propõe-se que essa agilidade em mudar a rotina da empresa para

dar uma rápida resposta ao mercado de Tecnologia da Informação pode ser obtida por meio da orientação para o mercado e se transformar numa “*Core Competence*” (Competência Central) da empresa, e ser difícil de ser imitada pelos concorrentes (TEECE et al, 1997).

As empresas do setor de Tecnologia da Informação, como qualquer empresa com fins lucrativos, desejam aumentar sua lucratividade e volume de vendas, para proporcionar um crescimento sustentável. A Orientação para o Mercado influencia no aumento das vendas das organizações independente da estratégia de curto ou longo prazo adotada pela organização (KUMAR et al, 2011). Além de resultados financeiros, mas não desassociados a eles, a organização necessita manter seus empregados motivados e benefícios sociais e psicológicos podem ser obtidos com orientação para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Tais empregados precisam ser tratados como clientes internos e precisam estar satisfeitos, para que possam contribuir com o alcance das metas da organização. Tratar empregados como clientes internos está associado ao conceito de marketing interno, o que também é beneficiado pela orientação para o mercado, principalmente em organizações de prestação de serviços (GONZALEZ; LÓPEZ, 2012).

2.3 MEDINDO A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Estudos recentes, como Sudjono (2012), Bae (2012), Reid (2012) e Boso et al. (2013), avaliaram a influência da orientação para o mercado em diferentes tipos de organizações, sob diferentes perspectivas e diferentes benefícios alcançados. As técnicas utilizadas são variadas e grande parte dos estudos utilizam técnicas baseadas em aplicação de questionários respondidos por meio de escalas.

Analisando o referencial da década de 1990, foram identificados artigos que influenciaram os estudos recentes. Entre eles estão os estudos de Day (1994), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Kohli et al. (1993). Entre estes artigos, foi identificando a escala MARKOR (*Market Orientation*), que se mostrou adequada para medir a orientação para o mercado, conforme proposto pelo estudo de Kohli et al.(1993).

A escala MARKOR possui 20 itens com respostas numéricas em formato de escala, que varia entre 1 e 5. A resposta corresponde à concordância que o respondente tem em relação ao item em questão (quanto maior o número, maior a concordância com a questão). Os 20 itens da escala são divididos em três partes. (1) Geração da Inteligência (6 afirmações); (2) Disseminação da Inteligência (5 afirmações); (3) Concepção e Implementação da resposta ao mercado (9 afirmações) (KOHLI et al, 1993).

Para elaboração desta pesquisa, a escala MARKOR foi adaptada para facilitar o entendimento dos respondentes, além de adicionar 4 perguntas com variáveis gerais. O conteúdo é apresentado no quadro 1.

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	
Y1	Entendo que a empresa onde eu trabalho coloca o cliente sempre em primeiro lugar
Y2	Entendo que a empresa onde eu trabalho monitora o concorrente e os movimentos do mercado que atua.
Y3	Entendo que a empresa onde eu trabalho adapta constantemente seus serviços para melhor atender os clientes
Y4	Entendo que a empresa onde eu trabalho é orientada para o mercado
GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA	
GI1	Nesta empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir de que produtos ou serviços precisarão no futuro.
GI2	Nesta empresa, fazemos muitas pesquisas de mercado.
GI3	Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.
GI4	Pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez por ano para determinar a qualidade de nossos produtos e serviços.
GI5	Demoramos a detectar mudanças fundamentais em nosso setor (ex.: novas tecnologias).
GI6	Re vemos periodicamente o provável efeito de mudanças no mercado em nossos negócios
DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA	
DI1	Temos reuniões com outros setores da empresa pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e acontecimentos do mercado.
DI2	O pessoal da área comercial de nossa empresa dedica tempo a discutir as necessidades futuras dos

	clientes com outros departamentos.
DI3	Quando algo de importante acontece com um grande cliente ou no mercado, toda a empresa fica sabendo.
DI4	Dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.
DI5	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais.
CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS RESPOSTAS AO MERCADO	
RM1	Levamos uma eternidade para decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes.
RM2	Por algum motivo, sempre tendemos a ignorar mudanças das necessidades de produtos ou serviços de nossos clientes.
RM3	Reveremos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos / serviços para nos certificarmos de que estejam alinhados com o que o cliente quer.
RM4	Os departamentos da empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas a mudanças em nosso ambiente de negócio.
RM5	Se um grande concorrente lançasse uma campanha intensiva voltada para nossos clientes, implementaríamos uma reação imediatamente.
RM6	As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas / integradas.
RM7	As reclamações dos clientes não são ouvidas nesta empresa
RM8	Mesmo que concebêssemos um excelente plano de marketing, provavelmente não conseguiríamos implementá-lo a tempo.
RM9	Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concentram esforços coordenados nesse sentido.

Quadro 1: Questionário MARKOR

Fonte: Baseado no estudo de KOHLI et al. (1993).

Nota: Adaptado pelo autor

2.4 TEMPO DE PERMANÊNCIA DO FUNCIONÁRIO NA ORGANIZAÇÃO

O tempo de permanência de um funcionário numa organização pode afetar a forma como ele se comporta, executa suas atividades, e a forma como ele interage com seus colegas de trabalho. Entende-se que o tempo de empresa de um funcionário aumenta o capital humano da empresa no que se refere a habilidades, conhecimentos e competências (MCNAMARA; PITT-CATSOPHES, 2013). Isso pode indicar que o tempo que um funcionário permanece na organização pode melhorar sua capacidade de contribuir com o alcance das metas da organização.

A existência de grupos de funcionários com tempo diferente de empresa caracteriza uma diversidade, que pode implicar em uma forma de influência dos funcionários mais antigos e esse poder de influência pode impactar mais nos resultados da empresa do que a diversidade demográfica, como idade, gênero e

raça (AUH et al, 2011). Dado que indica-se que o tempo que um funcionário permanece na empresa está diminuindo com o passar dos anos (NG; FELDMAN, 2013), é importante estudar como a percepção dos funcionários com mais tempo de empresa pode contribuir para os resultados organizacionais e conseqüentemente para a Orientação para o Mercado.

De acordo com a teoria do capital humano, o tempo em que o funcionário permanece na empresa aumenta seus conhecimentos e habilidades, e isso tem conseqüências positivas no desempenho do funcionário ao realizar suas funções, além de permitir que o mesmo adquira mais conhecimento tácito (NG; FELDMAN, 2011). Entende-se que esse conhecimento tácito pode estimular os funcionários a ter uma percepção mais crítica sobre a forma de ver a própria organização em relação aos funcionários com menos tempo de empresa, e essa visão singular sobre a organização possivelmente pode ser identificada ao avaliar a forma que o funcionário percebe que a empresa que ele trabalha é orientada para o mercado.

Um dos indícios que leva a entender que existe uma diferença de percepção dos funcionários mais antigos em relação à Orientação para o Mercado é o fato de que o tempo de permanência de um funcionário na empresa pode, além de proporcionar maior nível de competência na execução de atividades no trabalho, munir o empregado de informações sobre a organização (NG; FELDMAN, 2011). Uma vez munido de informações, o funcionário pode ser um importante agente de comunicação, o que pode melhorar a disseminação da informação nas organizações, característica importante para a Orientação para o Mercado.

Outro fator que indica que funcionários com mais tempo de empresa podem ter uma percepção diferente sobre a organização é o fato de que o tempo de empresa tem a capacidade de fazer com que o funcionário consiga identificar mais

facilmente as metas da organização (NG; FELDMAN, 2011), o que pode contribuir para estimulá-lo à cooperação com sugestões para melhoria do desempenho organizacional, melhorando a geração da inteligência na organização.

Tempo de empresa também pode estimular a cooperação, visto que a influência dos funcionários mais antigos também pode afetar a forma como colegas de trabalho interagem com os demais para realizar as tarefas (AUH et al, 2011), influenciando diretamente na integração interdepartamental e na comunicação interna, características importantes para a Orientação para o Mercado.

Em resumo, funcionários com mais tempo de empresa tendem a acumular experiência e habilidades, que podem influenciar a forma que os demais funcionários trabalham e influenciar também sua própria percepção sobre como a empresa em que trabalha é orientada para o mercado. Diante disso, estudar a opinião desses funcionários pode colaborar no entendimento de como atingir melhores níveis de Orientação para o Mercado.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para elaboração do estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário obtido na fundamentação teórica. A escala MARKOR (KOHLI et al, 1993) foi adaptada por meio da substituição de alguns termos por termos similares mais familiares aos respondentes, visando facilitar o entendimento do questionário.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação escolhida por conveniência. A empresa em questão foi fundada em 1998, possui 300 colaboradores, presta serviços contínuos em 5 estados brasileiros e executa projetos em todo país e no exterior.

A população alvo da pesquisa foram os funcionários da empresa. Todos os departamentos da empresa alocados em diversos estados brasileiros foram abordados para responder a pesquisa. A pesquisa foi executada no período de 12/12/2013 a 10/04/2014.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários auto administrados, pois são passíveis de serem aplicados em boa amostragem da população proposta e proporcionam rapidez na coleta dos dados (CRESWELL, 2007). Os questionários foram administrados via internet, por meio de sistema específico para geração de dados. A proposta de administrar o questionário via web foi adequada devido ao baixo custo e flexibilidade e permite que o respondente possa responder as perguntas num momento oportuno (CRESWELL, 2007).

O uso de questionários auto administrados pode gerar uma baixa taxa de retorno (HAIR et al, 2005), logo foi realizado um contato preliminar com os gestores dos colaboradores para incentivar a participação dos funcionários, sob o apelo de que os dados seriam usados para melhorar os processos da organização.

O questionário utilizado na pesquisa foi o questionário apresentado no Quadro 1. O mesmo foi estruturado com 24 afirmações, sendo que as 4 afirmações da sessão Orientação para o Mercado estão associadas às variáveis gerais. A segunda sessão do questionário está relacionada com a Geração de Inteligência e suas 6 afirmações buscam identificar como a empresa busca informações do mercado e de seus clientes para gerar inteligência competitiva. Na sessão Disseminação da Inteligência (5 afirmações), foram relacionados aspectos referentes à comunicação interna da organização para disseminar as informações do mercado. Por último, a sessão Concepção e Implantação das Respostas ao Mercado (9 afirmações) buscou avaliar como a empresa mobiliza seus recursos para dar resposta ao mercado.

Para identificar o perfil dos colaboradores que responderam o questionário foram elaboradas 7 perguntas, onde o respondente informou o gênero, idade, anos de trabalho dentro da empresa, tempo de carreira, departamento, estado brasileiro onde está alocado e nível de escolaridade. O questionário completo encontra-se no Apêndice I.

O formulário foi validado por meio de um pré-teste, onde o mesmo foi enviado para 10 colaboradores que não tiveram dificuldade de entendimento das afirmações do mesmo.

Após o pré-teste, o questionário foi enviado para os 300 colaboradores da organização, sem distinção de nível hierárquico, departamento ou localização

geográfica, visto que a orientação para o mercado consiste em buscar compromisso com o marketing por parte de todos os departamentos da organização (LAFFERTY; HULT, 2001). As respostas foram registradas em uma escala de Likert de 5 pontos, variando de “1 - discordo plenamente” a “5 - concordo plenamente”. O questionário foi respondido por 177 colaboradores, uma taxa de retorno de 59%.

Observa-se que algumas variáveis possuem escala invertida, devido a forma em que as afirmações foram elaboradas, como por exemplo as variáveis RM7, GI3, GI5, DI5, RM1, RM2 e RM8 (Vide Quadro I). Dessa forma, uma média baixa significaria um resultado bom para a pesquisa. Para facilitar a análise, após coleta dos dados, as escalas dessas variáveis foram invertidas, de forma que a média baixa passasse a ter significado positivo, como ocorre com as demais variáveis da pesquisa.

As técnicas de análise dos dados utilizadas foram a estatística descritiva, a comparação de médias e regressão linear múltipla. A estatística descritiva foi utilizada para analisar a opinião dos respondentes sobre as afirmações realizadas. Para verificar se o tempo que o funcionário tem de empresa afetou suas respostas, foi realizada a comparação de médias em dois grupos de respondentes. O primeiro grupo foi formado por funcionários que possuem até 1 ano de empresa e o segundo por funcionários com mais de 1 ano de empresa.

A análise da regressão linear múltipla permitiu gerar modelos que identificaram quanto das respostas das variáveis dependentes (Orientação para o Mercado) estão associadas à percepção dos respondentes em relação às variáveis independentes (Geração da Inteligência, Disseminação da Inteligência e Resposta ao Mercado).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

Nessa sessão consta a análise dos dados coletados na pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Após a coleta dos dados, foi realizada a verificação da amostra, onde foram observadas características relacionadas ao perfil dos profissionais que responderam à pesquisa, conforme tabela 1. Foram obtidas 177 respostas, sendo que a maioria dos respondentes são do gênero masculino (77,09%). A faixa etária mais representada na pesquisa foi entre 30 e 34 anos (30,17%), mas também foram bem representadas as faixas entre 20 e 24 anos (23,46%) e 25 a 29 anos (23,46%).

A maioria dos respondentes possuem entre 0 e 2 anos de empresa (59%). O tempo de carreira com maior número de respondentes foi entre 3 e 5 anos (22,35%). Observa-se que 51,40% dos respondentes possuem pelo menos a escolaridade “Graduação”.

Observando a tabela 1, pode-se constatar que o funcionário típico da empresa é jovem, com pouco tempo de empresa e de carreira. Possui graduação e atua na área operacional da empresa, majoritariamente no estado do Espírito Santo, sede da empresa.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Característica	Resposta	Quantidade	Percentual
Gênero	Masculino	138	77,09%
	Feminino	41	22,91
Faixa Etária	Menor que 20	3	1,68%
	20 a 24	42	23,46%

	25 a 29	42	23,46%
	30 a 34	54	30,17%
	35 a 39	20	11,17%
	40 a 44	11	6,15%
	Maior que 44	7	3,91%
Tempo de empresa	Entre 0 e 2 anos	106	59%
	De 2 a 5 anos	55	31%
	Maior que 5	18	10%
Tempo de carreira	0 a 2	22	12,29%
	3 a 5	40	22,35%
	6 a 8	39	21,79%
	9 a 11	25	13,97%
	12 a 14	20	11,17%
	15 a 17	13	7,26%
	18 a 20	9	5,03%
	21 a 23	5	2,79%
	Maior que 23	6	3,35%
Escolaridade	Ensino Fundamental	2	1,12%
	Ensino Médio	52	29,05%
	Graduação	92	51,40%
	Pós Graduação	33	18,44%
Estado Brasileiro	Espírito Santo	106	59,89%
	Minas Gerais	28	15,82%
	Rio Grande do Sul	18	10,17%
	Rio de Janeiro	14	7,91%
	Brasília	7	3,95%
	São Paulo	3	1,69%
	Outro	1	0,56%
Departamento	Operação	152	84,92%
	Comercial	10	5,59%
	Administrativo / Financeiro / RH	17	9,50%

Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, a pesquisa apresentou boa heterogeneidade, pois todos os estados brasileiros onde a empresa possui operação representados, bem como todos os departamentos da organização. A caracterização da amostra apresentada na Tabela 1 representa adequadamente a população pesquisada.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A primeira análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva. Os respondentes foram solicitados a responder perguntas classificadas em 4 categorias: Orientação para o Mercado, Geração de Inteligência, Disseminação da Inteligência e Resposta ao Mercado. As respostas se referiram a uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) sobre determinada afirmação. A Média e o Desvio Padrão foram calculados e estão apresentados na tabela 2.

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Construto	Variável	Média	Desvio Padrão
Orientação para o Mercado	Y1 - Cliente em primeiro lugar	4,33	0,86
	Y2 - Monitoramento do concorrente	3,54	1,09
	Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes	3,99	1,00
	Y4 - Orientação para o Mercado	4,15	0,86
	YM - Média da Orientação para o Mercado	4,00	,75
Geração de Inteligência	GI1 - Reunião com clientes	3,74	1,15
	GI2 - Pesquisas de mercado	3,17	1,22
	GI3 - Demora a detectar mudanças nos clientes	3,28	1,11
	GI4 - Pesquisas aos usuários	3,80	1,15
	GI5 - Demora detectar mudanças setor	3,40	1,21
	GI6 - Efeito de mudanças do mercado nos negócios	3,44	0,92
	GIM - Média da Geração de Inteligência	3,47	,75
Disseminação da Inteligência	DI1 - Reuniões interdepartamentais	2,60	1,27
	DI2 - Integração Comercial com outros departamentos	2,68	1,15
	DI3 - Comunicação Interna	2,65	1,30
	DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes	2,97	1,33
	DI5 - Comunicação sobre concorrentes	2,83	1,07
	DIM - Média da Disseminação da Inteligência	2,74	,93
Resposta ao Mercado	RM1 - Reação a mudança de preços dos concorrentes	3,32	1,01
	RM2 - Ignorar mudanças nos clientes	3,49	1,10
	RM3 - Esforço desenvolvimento produtos	3,69	0,93
	RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado	3,01	1,13
	RM5 - Reação a campanhas dos concorrentes	3,22	1,13
	RM6 - Integração interdepartamental	3,17	1,16
	RM7 - Ouvir reclamações dos clientes	3,85	1,18
	RM8 - Agilidade do departamento de Marketing	3,43	1,07
	RM9 - Esforço interdepartamental para atender os clientes	3,63	0,97
	RMM - Média da Resposta ao Mercado	3,42	,70

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis RM7, GI3, GI5, DI5, RM1, RM2 e RM8 tiveram suas escalas invertidas para facilitar a comparação dos resultados com as demais variáveis.

Inicialmente, é importante enfatizar o fato de que os dados da pesquisa representam a opinião dos respondentes e não necessariamente representa a forma que a empresa é ou como seus processos são estruturados.

4.2.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

De acordo com os resultados da pesquisa, os respondentes entendem que a empresa está constantemente buscando ouvir o cliente e atender seus anseios, colocando-os sempre em “primeiro lugar”. Tal resultado foi obtido uma vez que “Y1 - Cliente em primeiro lugar” obteve média 4,33, a maior média da pesquisa. Os respondentes também acreditam que a empresa é orientada para o mercado, pois “Y4 - Orientação para o Mercado” obteve média 4,15. As duas variáveis além de terem obtido as melhores médias da pesquisa, também obtiveram os menores desvios padrão ($Y1 = 0,86$ e $Y4 = 0,86$), o que indica que os respondentes tiveram menor divergência nas respostas em relação às demais variáveis.

Os respondentes tiveram a percepção de que a empresa mobiliza os departamentos e adapta os produtos e serviços para atender os clientes sempre que necessário, pois a variável “Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes”, obteve média 3,99. No entanto, as respostas de “Y2 – Monitoramento do concorrente” não seguiu o mesmo padrão das demais do grupo de respostas “Orientação para o Mercado”, pois teve média menor (3,54) e maior divergência em relação às respostas (desvio padrão = 1,09).

Analisando os resultados referentes ao grupo de respostas “Orientação para o Mercado”, entende-se que a empresa possui uma competência importante para a Orientação para o Mercado, pois colocar o cliente em primeiro lugar é uma forma de dar ênfase e buscar satisfazer as suas necessidades (NARVER; SLATER, 1990). Outro aspecto importante observado é a percepção de que a empresa mobiliza seus departamentos para adaptar os serviços, o que contribui para a dinâmica interdepartamental, destacada em estudo anterior como antecedente da Orientação para o Mercado (JAWORSKI; KOHLI 1993). Salienta-se porém, que o ponto que necessita de maior atenção é o monitoramento do concorrente, pois na opinião dos respondentes precisa ser melhorado, e entende-se que é um ponto importante para obtenção de informação sobre o mercado, uma vez que pode gerar informações sobre novas tecnologias e preferências dos consumidores, insumos importantes para geração de inteligência (LAFFERTY; HULT, 2001).

4.2.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

No grupo de respostas “Geração de Inteligência”, duas respostas se destacaram. Observou-se que boa parte dos respondentes não concordam que a empresa realiza pesquisa com os usuários finais para determinar a qualidade dos produtos ou serviços, pois 59% dos respondentes concordaram com a afirmativa da variável “GI4 - Pesquisas aos usuários”, mas 41% não concordam que empresa realiza as pesquisas de qualidade ou se mantiveram neutros na resposta. Apesar de ter obtido a maior média do grupo de respostas (3,80), os resultados indicam que, se a empresa realiza as pesquisas, boa parte de seus colaboradores não são informados do resultado.

Outra variável obteve destaque no grupo de resposta foi a variável “GI2 - Pesquisas de mercado” (M=3,17 e DP=1,22). Na opinião dos respondentes, a empresa não realiza ou não divulga internamente pesquisas de mercado, pois é possível identificar que 61% dos respondentes não concordaram ou permaneceram neutros na resposta dessa pergunta, o que significa que se as pesquisas de mercado são realizadas, possivelmente, não são divulgadas para a maioria dos colaboradores. Essa variável também obteve o maior desvio padrão do seu grupo de respostas, o que significa que os respondentes divergem em relação às respostas.

Em relação às demais variáveis, a maioria dos respondentes da pesquisa (60,34%) entendem que a empresa realiza reuniões com os clientes (GI1), porém observa-se que existe uma percepção de que existe demora para detectar mudanças nos clientes (GI3), uma vez que apenas 36,41% acredita que as mudanças são detectadas rapidamente, o que pode indicar que se a empresa está realizando as reuniões com os clientes, pode não estar obtendo as informações sobre as mudanças das necessidades deles em relação a produtos e serviços.

Da mesma forma, entende-se que também existe demora para detectar mudanças no setor, pois 55,87% dos respondentes não concordam ou se mantiveram neutros sobre a agilidade de detectar mudanças no setor (GI5). Além disso, poucos concordaram que a empresa revisa periodicamente o efeito das mudanças do mercado nos negócios (GI6), o que pode indicar que a empresa está demorando a adaptar seu negócio ao mercado.

Observa-se nos resultados do grupo de respostas “Geração de Inteligência” uma percepção de que a empresa desenvolve atividades para obter informações sobre o mercado, porém demora a obter a informação e não é eficiente ao divulgar internamente. No que se refere especificamente às pesquisas de mercado e

pesquisas de satisfação com os usuários, entende-se que existe a necessidade de realizá-las de maneira rotineira e divulgar aos colaboradores da empresa, uma vez que realizar pesquisas de mercado é uma importante atividade de Marketing dentro da organização e leva a organização a ter mais informações sobre o mercado para gerar inteligência organizacional (ALMEIDA et. Al, 2010). A divulgação dos resultados da pesquisa, por sua vez, também precisa ser realizada de maneira mais eficaz e desenvolver um método eficiente de comunicação interna, o que pode melhorar a orientação dos colaboradores no atingimento das metas organizacionais (DE ARAUJO et al., 2012).

4.2.3. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

Em relação ao grupo de respostas “Disseminação da Inteligência”, identificou-se que existe grande divergência de respostas dos respondentes, pois as variáveis desse grupo de respostas tiveram os maiores desvios padrão.

Foi identificado que, na opinião dos respondentes, existe pouca integração interdepartamental e o nível de comunicação interna precisa ser melhorada. Existe uma percepção de que a disseminação da inteligência e a comunicação são pouco eficazes, pois apenas 22% dos respondentes concordam que os departamentos da empresa se reúnem para discutir tendências de mercado (DI1 - Reuniões interdepartamentais). Reforça essa percepção o fato de que 63% dos respondentes discordam ou não se posicionam sobre a percepção de que dados sobre satisfação dos clientes são disseminados na organização (DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes), o que é reiterado pelo resultado de “DI3 - Comunicação Interna”, onde apenas 30% dos respondentes concordaram que existe comunicação interna para

as informações sobre o mercado. Estes resultados podem ajudar a explicar o fato de que parte dos colaboradores não recebe informações sobre pesquisas de qualidade nos serviços ou pesquisas de mercado.

A integração do departamento comercial com os demais departamentos da empresa é um ponto importante a ser analisado, pois apenas 21,79% concordaram que o departamento comercial conversa com os demais departamentos sobre necessidades futuras dos clientes (DI2). Em relação à comunicação sobre os concorrentes (DI5), o nível de concordância é de apenas 18,99%, o que salienta ainda mais a importância da integração comercial, uma vez que a comunicação sobre os concorrentes passa por esse departamento.

As respostas do grupo “Disseminação da Inteligência” levam a refletir sobre dois aspectos. O primeiro aspecto foca a comunicação interna e integração departamental, o que leva a refletir sobre o fluxo de informações interno. O outro aspecto tem o foco mais voltado para o mercado, destacando a integração com o departamento comercial e comunicação de informações sobre os concorrentes e a forma como as informações captadas no mercado fluem dentro da empresa.

Destaca-se novamente a importância da comunicação interna na organização. As falhas ou ineficácia da comunicação podem levar ao fracasso da organização com desperdício de recursos que seriam vitais para sua sobrevivência, pois se o público interno não está bem informado, o grau de motivação e compromisso não é o ideal, o que prejudica o comprometimento com a organização por falta de entendimento do discurso da instituição (DE ARAUJO et al., 2012). De maneira similar, o excesso de informação, a pouca relevância das informações disseminadas pela organização ou até mesmo informações disseminadas de maneira conflitante podem criar nos funcionários um sentimento contrário ao

entusiasmo, o que anula os efeitos desejados com a boa comunicação (MARCHIORI, 2010).

4.2.4. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – RESPOSTAS AO MERCADO

Os resultados referentes à “Respostas ao Mercado” foram positivos no que se referiu a “RM7 - Ouvir reclamações dos clientes” (M=3,85), “RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos” (M=3,69) e “RM9 - Esforço interdepartamental para atender os clientes” (M=3,63). Tais resultados podem indicar que, quando necessário responder a reclamações de clientes, a empresa modifica seus produtos e realiza esforços coordenados para isso. No entanto, destaca-se que a percepção de que a empresa ouve as reclamações (RM7) não é unânime na empresa, pois 37% não concordam ou permanecem neutros sobre a opinião de que a empresa responde a reclamações, e essa divergência de respostas é confirmada com o desvio padrão de 1,18, um dos maiores da pesquisa.

Boa parte dos respondentes (44,13%) entendem que a empresa não ignora os clientes quando eles mudam suas necessidades de produtos ou serviços (RM2), porém destaca-se que 40,22% dos respondentes permaneceram neutros na resposta referente a essa variável, o que significa que grande parte dos respondentes não sabem ou não são informados sobre como a empresa se esforça para atender necessidades dos clientes.

Os resultados da pesquisa indicam também que é necessário buscar maior integração entre os departamentos para buscar maior resposta ao mercado, pois apenas 37,43% dos respondentes entendem que existe integração interdepartamental (RM6) e apenas 30,17% entendem que os departamentos realizam reuniões para dar respostas ao mercado (RM4).

Grande parte dos respondentes (44,13%) entendem que o departamento de Marketing é ágil (RM8), mas os resultados indicam que deve-se buscar melhores estratégias para reagir a campanhas dos concorrentes e campanhas de mudanças de preços, pois apenas 35,20% dos respondentes entendem que o departamento reage rapidamente quando um concorrente lança uma campanha (RM5) e quando abordados sobre a reação a mudança de preços dos concorrentes (RM1), apenas 32,96% entende que a reação da empresa é rápida.

Avaliando os aspectos que dizem respeito a não ignorar mudanças nos clientes e a buscar integração departamental para dar as respostas necessárias, entende-se que os respondentes da pesquisa têm uma visão positiva, provavelmente por entenderem que a empresa faz bom uso dos recursos que possui (MAHONEY; PANDIAN, 1992). No entanto, essa opinião não é unânime e os colaboradores que discordam dessa opinião podem estar influenciados pelos fatores que impedem um bom nível de Orientação para o Mercado, como: aversão ao risco por parte da alta administração; conflito interdepartamental, pouca conectividade, excesso de formalização e centralização departamental, e políticas de recompensas de curto prazo para os colaboradores (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A percepção de que o Departamento de Marketing é ágil, é um bom resultado para a pesquisa, pois é um importante elemento para a Orientação para o Mercado, que desde seu princípio teve por objetivo avaliar a extensão que os conceitos de marketing tinham dentro da organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Destaca-se que essa percepção de agilidade do Departamento de Marketing é importante, pois promove o compromisso e responsabilidade pelo marketing por parte de todos os departamentos da organização e não apenas dos funcionários do departamento (LAFFERTY; HULT, 2001).

4.3 COMPARAÇÃO DE MÉDIAS – TEMPO DE EMPRESA

Com os dados da estatística descritiva, foi realizada a comparação de médias de dois grupos de respondentes para verificar se existe diferença de percepção dos colaboradores em relação às respostas da pesquisa, levando em consideração o tempo de empresa. O primeiro grupo de colaboradores possui até 1 ano de empresa (59,2%) e o segundo grupo possui mais de 1 ano de empresa (40,8%).

Os resultados referentes à comparação de médias levando em consideração o tempo de empresa são apresentados nas tabelas 3 e 4.

TABELA 3: MÉDIAS E DESVIO PADRÃO – TEMPO DE EMPRESA

COMPCASA		Grupos Estatísticos			
		N	Média	Desvio Padrão	Desvio padrão média
Y1	1 ANO OU MENOS	106	4,4434	,75694	,07352
	MAIS DE 1 ANO	73	4,1644	,97202	,11377
Y3	1 ANO OU MENOS	106	4,1321	,98634	,09580
	MAIS DE 1 ANO	73	3,7945	,98543	,11534
Y4	1 ANO OU MENOS	106	4,2830	,78987	,07672
	MAIS DE 1 ANO	73	3,9452	,91120	,10665
GI1	1 ANO OU MENOS	106	3,8774	1,12718	,10948
	MAIS DE 1 ANO	73	3,5342	1,16764	,13666
GI2	1 ANO OU MENOS	106	3,3774	1,24559	,12098
	MAIS DE 1 ANO	73	2,8630	1,10949	,12986
DI4	1 ANO OU MENOS	106	3,1981	1,37612	,13366
	MAIS DE 1 ANO	73	2,6301	1,18447	,13863
RM1	1 ANO OU MENOS	106	3,4434	1,06976	,10390
	MAIS DE 1 ANO	73	3,1370	,90239	,10562
RM2	1 ANO OU MENOS	106	3,6981	1,13951	,11068
	MAIS DE 1 ANO	73	3,1918	,98118	,11484
RM3	1 ANO OU MENOS	106	3,8491	,93394	,09071
	MAIS DE 1 ANO	73	3,4521	,88256	,10330
RM4	1 ANO OU MENOS	106	3,1509	1,16122	,11279
	MAIS DE 1 ANO	73	2,8082	1,04957	,12284
RM5	1 ANO OU MENOS	106	3,3585	1,16446	,11310
	MAIS DE 1 ANO	73	3,0274	1,05373	,12333
RM6	1 ANO OU MENOS	106	3,3113	1,19014	,11560
	MAIS DE 1 ANO	73	2,9589	1,09846	,12857
RM7	1 ANO OU MENOS	106	4,0000	1,09545	,10640
	MAIS DE 1 ANO	73	3,6438	1,26238	,14775

Observação: As variáveis que não apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas foram excluídas da tabela.

Legenda

- Y1 - Cliente em primeiro lugar
- Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes
- Y4 - Orientação para o Mercado
- GI1 - Reunião com clientes
- GI2 - Pesquisas de mercado
- DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes
- RM1 - Reação a mudança de preços dos concorrentes
- RM2 - Ignorar mudanças nos clientes
- RM3 - Esforço desenvolvimento produtos
- RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado
- RM5 - Reação a campanhas dos concorrentes
- RM6 - Integração interdepartamental
- RM7 - Ouvir reclamações dos clientes

TABELA 4: TESTE T – TEMPO DE EMPRESA

		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Valor p	Diferença da média	Diferença do desvio padrão	Intervalo de Confiança da diferença 95%	
									Mínimo	Máximo
Y1	EVA	4,017	,047	2,156	177	,032	,27901	,12943	,02358	,53445
	EVNA			2,060	129,239	,041	,27901	,13545	,01102	,54701
Y3	EVA	,032	,859	2,251	177	,026	,33755	,14996	,04161	,63350
	EVNA			2,251	155,024	,026	,33755	,14993	,04138	,63373
Y4	EVA	,065	,800	2,640	177	,009	,33781	,12796	,08528	,59034
	EVNA			2,571	140,077	,011	,33781	,13138	,07808	,59755
GI1	EVA	,405	,526	1,972	177	,050	,34311	,17397	-,00020	,68643
	EVNA			1,959	151,330	,050	,34311	,17511	-,00286	,68908
GI2	EVA	3,133	,078	2,837	177	,005	,51434	,18131	,15653	,87216
	EVNA			2,898	165,655	,004	,51434	,17748	,16393	,86476
DI4	EVA	2,983	,086	2,869	177	,005	,56798	,19796	,17731	,95864
	EVNA			2,949	168,332	,004	,56798	,19257	,18781	,94814
RM1	EVA	6,516	,012	2,004	177	,047	,30641	,15286	,00474	,60808
	EVNA			2,068	169,767	,040	,30641	,14816	,01394	,59888
RM2	EVA	7,611	,006	3,088	177	,002	,50633	,16394	,18280	,82987
	EVNA			3,175	168,304	,002	,50633	,15949	,19147	,82119
RM3	EVA	,011	,918	2,858	177	,005	,39700	,13892	,12285	,67116
	EVNA			2,888	160,441	,004	,39700	,13747	,12551	,66849
RM4	EVA	,242	,623	2,017	177	,045	,34272	,16991	,00741	,67804
	EVNA			2,055	164,430	,041	,34272	,16677	,01344	,67201
RM5	EVA	5,239	,023	1,942	177	,050	,33109	,17046	-,00530	,66748
	EVNA			1,979	164,331	,050	,33109	,16734	,00068	,66151

RM6	EVA	4,383	,038	2,008	177	,046	,35242	,17548	,00612	,69871
	EVNA			2,038	162,600	,043	,35242	,17289	,01101	,69382
RM7	EVA	1,721	,191	2,008	177	,046	,35616	,17738	,00612	,70621
	EVNA			1,956	140,187	,050	,35616	,18207	-,00380	,71613

Observação: As variáveis que não apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas foram excluídas da tabela.

Legenda

- Y1 - Cliente em primeiro lugar
- Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes
- Y4 - Orientação para o Mercado
- GI1 - Reunião com clientes
- GI2 - Pesquisas de mercado
- DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes
- RM1 - Reação a mudança de preços dos concorrentes
- RM2 - Ignorar mudanças nos clientes
- RM3 - Esforço desenvolvimento produtos
- RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado
- RM5 - Reação a campanhas dos concorrentes
- RM6 - Integração interdepartamental
- RM7 - Ouvir reclamações dos clientes

Na tabela 4 é apresentado o teste T, onde é demonstrado que o grupo de respondentes que possui mais de 1 ano de empresa tem uma percepção estatisticamente diferente do grupo com menos de 1 ano. Essa diferença apareceu em 13 das 24 variáveis da pesquisa.

A percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar (Y1) teve uma média alta nos dois grupos da pesquisa, porém observa-se que o grupo com mais de um ano de empresa avaliou como menos positividade essa percepção (M=4,16) em relação ao grupo com 1 ano ou menos de empresa (M=4,44). Outro fato importante nessa comparação de médias foi que o grupo com mais de um ano de empresa teve maior divergência nas respostas (DP=0,97) em relação ao grupo com 1 ano ou menos de empresa (DP=0,75).

Entende-se que os funcionários com mais tempo de empresa foram mais críticos no que se refere a colocar o cliente em primeiro lugar, possivelmente por terem tido mais oportunidades de vivenciar momentos onde a empresa não pode

satisfazer a necessidade do cliente de maneira adequada, como em momentos de crises econômicas ou redução de custos, como destacado em estudo anterior de Homburg et al. (2011).

Em relação à opinião sobre a empresa adaptar seus serviços para os clientes (Y3), constatou-se que o grupo com mais de 1 ano de empresa também teve menos positividade ($M=3,79$) que o grupo com 1 ano ou mais de empresa ($M=4,13$), porém, não apresentaram diferenças em relação a divergências de respostas dentro do grupo, onde ambos tiveram desvio padrão de 0,98.

Uma vez que os funcionários com mais tempo de empresa tendem a desenvolver habilidades, conhecimentos e competências em relação aos serviços e produtos da empresa (MCNAMARA; PITT-CATSOPHES, 2013), entende-se que além deles serem mais convidados a participar de ações para adaptação de produtos e serviços, também adquiriram mais conhecimento para avaliar a eficácia dessas ações, o que pode explicar a diferença das médias apresentadas.

Analisando a opinião dos grupos em relação a percepção de que a empresa é orientada para o mercado, destaca-se que mais uma vez o grupo com mais de um ano de empresa ($M=3,94$) é mais crítico na avaliação do que o grupo com 1 ano ou menos de empresa ($M=4,28$), e novamente o grupo com mais de um ano de empresa tem maior divergência de respostas dentro do próprio grupo ($DP=0,91$).

A percepção do grupo com mais de 1 ano de empresa de que a empresa é menos orientada para o mercado pode se dar pelo motivo de que os empregados com mais tempo de empresa acumularam mais informações sobre a organização e sobre suas metas (NG; FELDMAN, 2011), e no decorrer de sua permanência na empresa não foram orientados ou não obtiveram informações sobre as atividades da empresa no que tange à orientação para o mercado.

Os dois grupos de respondentes entendem que a empresa realiza reunião com clientes (GI1), mas observa-se que em ambos grupos existe uma grande divergência de respostas (DP = 1,12 e DP = 1,16). O grupo com mais de 1 ano de empresa se mostrou mais crítico em relação a essa opinião.

A percepção de que a empresa realiza pesquisas de mercado (GI2) possui uma diferença considerável entre os grupos. Os dados indicam que grande parte dos respondentes do grupo com mais de um ano de empresa não acredita que a empresa realiza as pesquisas de mercado (M=2,86) e o grupo com 1 ano ou menos de empresa tendem a acreditar, mas essa opinião não é unânime (M=3,37 e DP=1,24).

Em ambos os casos, constatou-se que, se a empresa realizada as reuniões com o cliente e realiza pesquisas de mercado, essa informação deveria ser divulgada para os dois grupos da pesquisa e a percepção deveria ser a mesma, porém os empregados com mais tempo de empresa tendem a absorver maior conhecimento tácito dentro da organização (NG; FELDMAN, 2011), o que pode munir o empregado com mais informações sobre o que acontece na empresa e causar essa diferença de percepção.

No grupo relacionado a Disseminação de Inteligência, apenas a variável “DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes” apresentou diferença de percepção significativa entre os grupos da pesquisa. O grupo com mais de 1 ano de empresa entende que a empresa não divulga informações sobre a satisfação dos clientes (M=2,63) e o grupo com 1 ano ou menos permanece neutro nas respostas (M=3,19), apesar desse grupo apresentar maior divergência nas respostas (DP=1,37).

Essa diferença de percepção pode ser dar pelo motivo dos funcionários mais antigos obterem mais conhecimento tácito (NG et al, 2013) e perceberem mais

claramente que a empresa não divulga os resultados das pesquisas de satisfação dos clientes de maneira regular. Reitera-se, nesse caso, que divulgar horizontalmente as informações é importante para incentivar a integração interdepartamental (REID et al., 2005).

O grupo de variáveis referentes à Resposta ao Mercado foi o grupo que mais apresentou diferença estatística no que se refere ao tempo de empresa. Das 9 variáveis da pesquisa, 7 apresentaram diferenças. As variáveis “RM1 - Reação a mudança de preços dos concorrentes”, “RM2 - Ignorar mudanças nos clientes”, “RM3 - Esforço desenvolvimento produtos”, “RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado”, “RM5 - Reação a campanhas dos concorrentes”, “RM6 - Integração Interdepartamental” e “RM7 - Ouvir reclamações dos clientes” tiveram diferenças estatísticas significativas em relação aos grupos com mais de um ano de empresa e o grupo com menos de um ano de empresa.

Observa-se que os funcionários mais antigos entendem que a empresa tem mais dificuldade a reagir a preços e a campanha dos concorrentes (RM1 e RM5) em relação à percepção dos funcionários com menos tempo de empresa. Essa diferença na percepção pode ser causada pelo motivo dos funcionários mais antigos entenderem de maneira mais clara o posicionamento da empresa no mercado, podendo então identificar claramente os concorrentes, o mercado e como a empresa reage às mudanças, o que pode os levar a melhor entender os desejos e necessidades dos clientes (NARVER; SLATER, 1990).

Os funcionários com mais tempo de empresa percebem que a empresa tende a dar menos atenção às mudanças e reclamações dos clientes (RM2 e RM7), o que pode se dar por motivo dos funcionários mais antigos terem mais informações sobre

o que acontece na organização (NG et al, 2011), como por exemplo, alguma reclamação de cliente que não tenha sido tratada adequadamente no passado.

Em relação à integração interdepartamental, os funcionários mais antigos entendem quem existe menos integração em relação ao entendimento dos funcionários mais novos, pois as médias das respostas foram significativamente mais baixa para as variáveis “RM3 - Esforço desenvolvimento produtos”, “RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado” e “RM6 - Integração Interdepartamental”. Esse fato pode ter ocorrido por causa dos funcionários mais antigos compreendem com maior clareza a integração interdepartamental, podendo inclusive influenciar a forma como os funcionários com menos tempo de casa interagem para realizar seus trabalhos (AUH et al, 2011).

Em resumo, em todas as variáveis que obtiveram uma diferença significativa nas médias entre os grupos foi possível identificar um padrão de resposta menos positivo em relação às afirmações para os funcionários com mais de um ano de empresa.

Esse resultado reforça o entendimento de que o tempo de empresa pode fazer com que o funcionário entenda melhor a organização, especialmente os seus defeitos, diminuindo a percepção do mesmo sobre a orientação para o mercado da própria empresa e isto requer atenção. Recomenda-se que a organização se aproxime desses profissionais para entender os motivos que levam os colaboradores mais antigos a perceberem a empresa menos orientada para o mercado, pois eles podem contribuir com sugestões que venham melhorar o desempenho da empresa (NG; FELDMAN, 2011), além de influenciar os colaboradores com menos tempo de empresa a colaborar com as metas da organização (AUH et al, 2011).

4.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO

Nessa sessão são apresentados os resultados obtidos das regressões lineares múltiplas das 4 variáveis dependentes com as 20 variáveis independentes da pesquisa.

4.4.1 ANÁLISE DA REGRESSÃO – CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR

Foi realizada uma regressão da variável dependente “Y1 - Cliente em primeiro lugar” com as variáveis das 20 afirmações da escala MARKOR. Os dados são apresentados nas tabelas 5 e 6. Identificou-se que 28,2% dos resultados de Y1, foram influenciados pelas variáveis RM3, GI4 e RM7, como apresentado pelo R2 ajustado da Tabela 5. O modelo passou por todos os testes de validade inclusive nos testes de Durbin-Watson (Tabela 5 – 1,958) e VIF (teste de multicolinearidade, Tabela 6).

TABELA 5: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y1 - CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR”

Resumo do Modelo ^c										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações Estatísticas					Durbin-Watson
					Variação do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
3	,543c	,294	,282	,72830	,023	5,589	1	175	,019	1,958

a. Preditores: (Constant), RM3, GI4, RM7

b. Variável Dependente: Y1

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de aleatoriedade

- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal

- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 6: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y1 - CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR”

Modelo	Coeficientes ^a											
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte Tolerância	VIF	
3 (Constant)	2,027	,282		7,198	,000	1,471	2,583					
RM3	,380	,062	,412	6,163	,000	,258	,502	,487	,422	,391	,903	1,107
GI4	,122	,051	,163	2,408	,017	,022	,222	,318	,179	,153	,883	1,133
RM7	,114	,048	,156	2,364	,019	,019	,209	,270	,176	,150	,930	1,076

a. Variável Dependente: Y1

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos

GI4 - Pesquisas aos usuários

RM7 - Ouvir reclamações dos clientes

De acordo com os resultados da regressão apresentados na Tabela 6, as variáveis que influenciam a percepção de que a empresa coloca o cliente sempre em primeiro lugar (Y1) são as variáveis “RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos”, “GI4 - Pesquisas aos usuários” e “RM7 - Ouvir reclamações dos clientes”.

A partir destas variáveis, é possível identificar que, na opinião dos respondentes, realizar pesquisas com os usuários, desenvolver produtos alinhados com o que o cliente quer e monitorar a satisfação dos clientes impacta positivamente na percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar. Estudo de Homburg et al. (2011) enfatiza que colocar o cliente sempre em primeiro lugar, satisfazendo seus desejos, aumenta as chances de sucesso nos negócios, no entanto, tal prática deve ser cultivada levando em consideração os riscos associados, especialmente em momentos de crise econômica e redução de custos (HOMBURG et al, 2011).

De acordo com os resultados apresentados, uma das formas de colocar o cliente em primeiro lugar é manter esforços para desenvolver produtos alinhados com o que o cliente quer (RM3). O esforço para desenvolvimento de produtos é

importante para a percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar não apenas por ser uma característica importante para a orientação para o mercado, mas também por ser importante para as organizações que buscam orientação para o mercado em mercados turbulentos (JAWORSKI; KOHLI 1993), como o de tecnologia da informação.

Outros dois fatores que impactam a percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar é a percepção de que são realizadas pesquisas aos usuários finais dos produtos e serviços (GI4) e que a empresa ouve as reclamações dos clientes (RM7). Essas duas fontes de informações sobre o cliente fornecem subsídios para que a organização busque melhorias em seus produtos e serviços para propiciar maior satisfação dos clientes, e como destacado em estudo anterior, realizar pesquisa de mercado e pesquisas de opinião com os clientes é uma ferramenta para apoiar a tomada de decisão, uma importante perspectiva para a orientação para o mercado (LAFFERTY; HULT, 2001). Essa perspectiva precisa ser melhor explorada na empresa pesquisada, uma vez 40,78% dos respondentes não entendem que a empresa realiza as pesquisas aos usuários (GI4), de forma que, se a empresa realiza as pesquisas, elas são pouco divulgadas ao público interno.

De maneira geral, entende-se que colocar o cliente em primeiro lugar é essencial para a atividade empresarial, independente da sua filosofia orientada para o mercado, pois a boa reputação da empresa se dá pela entrega de produtos e serviços de qualidade para satisfazer seus clientes, que por si só, tem efeito positivo na lucratividade, custos, vendas e satisfação dos clientes (KEELSON, 2014).

4.4.2 ANÁLISE DA REGRESSÃO – MONITORAMENTO DO CONCORRENTE

Também foi realizada regressão da variável dependente “Y2 - Monitoramento do concorrente” com as 20 variáveis da pesquisa (baseadas na escala MARKOR). Os resultados são apresentados nas tabelas 7 e 8. Foi identificado que 34,3% das respostas para Y2 foram influenciadas pela resposta dada por GI2, GI6 e RM3, como apresentado pelo R2 ajustado da Tabela 7. O modelo é considerado válido visto que passou por todos os testes de validade, inclusive pelos testes de Durbin-Watson (Tabela 7 – 1,891) e VIF (teste de multicolinearidade, Tabela 8).

TABELA 7: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y2 - MONITORAMENTO DO CONCORRENTE”

Resumo do Modelo ^c										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações Estatísticas					Durbin-Watson
					Variação do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
3	,595c	,354	,343	,88127	,017	4,721	1	175	,031	1,891

a. Predictors: (Constant), GI2, GI6, RM3

b. Dependent Variable: Y2

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de aleatoriedade
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal
- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 8: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y2 - MONITORAMENTO DO CONCORRENTE”

Coeficientes ^a												
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte Tolerância	VIF	
3 (Constant)	1,001	,297		3,375	,001	,416	1,586					
GI2	,267	,070	,299	3,805	,000	,129	,406	,527	,276	,231	,598	1,673
GI6	,284	,095	,239	2,976	,003	,096	,472	,507	,219	,181	,570	1,755
RM3	,194	,089	,166	2,173	,031	,018	,369	,455	,162	,132	,634	1,578

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda

GI2 - Pesquisas de mercado

GI6 - Efeito de mudanças do mercado nos negócios
RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos

As únicas variáveis significativas da regressão apresentada na tabela 8 foram “GI2 - Pesquisas de mercado”, “GI6 - Efeito de mudanças do mercado nos negócios” e a “RM3 - Esforço desenvolvimento produtos”.

O modelo obtido expõe a ideia de que as pesquisas de mercado (GI2), o monitoramento das mudanças do mercado (GI6) e o esforço no desenvolvimento dos produtos (RM3) são importantes na percepção dos colaboradores da empresa para monitoramento dos concorrentes e do mercado (Y2).

Pesquisar o mercado e buscar monitorar suas mudanças (GI2 e GI6) é o processo de busca de informações para geração de inteligência. Essa captação de informações sobre o mercado pode ser realizada por meio de pesquisas que apoiam a tomada de decisão nas organizações com informações sobre o posicionamento da organização no mercado e aspectos relacionados à concorrência, como já destacado anteriormente (LAFFERTY; HULT, 2001).

Obtidas as informações é possível responder ao mercado com o esforço para desenvolver produtos e serviços inovadores (RM3), buscando a geração de vantagem competitiva sustentável, como proposto em Eisenhardt e Martin (2010). Esse esforço no desenvolvimento de produtos, associado à capacidade de obter informações sobre os concorrentes e o mercado, pode desenvolver uma competência central para que a empresa esteja apta a se destacar em mercados dinâmicos como o de tecnologia da informação (TEECE et al, 1997).

4.4.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO – ADAPTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os resultados apresentados nas tabelas 9 e 10 são referentes à regressão da variável “Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes” com as 20 variáveis baseadas na escala MARKOR. A partir da tabela 9, é possível identificar que 38,1% da resposta de Y3 foi afetada por RM3, GI2 e RM9, como apresentado pelo R2 ajustado. Os testes de Durbin-Watson (Tabela 9 – 1,825) e VIF (teste de multicolinearidade, tabela 10), bem como demais testes de validade indicaram a validade do modelo.

TABELA 9: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y3 - EMPRESA ADAPTA SERVIÇOS PARA OS CLIENTES”

Resumo do Modelo ^c										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações Estatísticas					Durbin-Watson
					Varição do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
3	,626c	,392	,381	,78431	,018	5,172	1	175	,024	1,825

a. Predictors: (Constant), RM3, GI2, RM9

b. Dependent Variable: Y3

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de aleatoriedade

- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal

- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 10: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y3 - EMPRESA ADAPTA SERVIÇOS PARA OS CLIENTES”

Coeficientes ^a													
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança para B		Correlação			Estatísticas de Colinearidade		
	B	Erro Padrão				Beta	Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte Tolerância	VIF	
3	(Constant)	1,300	,279	4,654	,000	,749	1,851						
	RM3	,414	,076	,387	5,439	,000	,264	,565	,567	,380	,321	,686	1,458
	GI2	,193	,058	,235	3,314	,001	,078	,307	,492	,243	,195	,693	1,444
	RM9	,153	,067	,149	2,274	,024	,020	,287	,383	,169	,134	,815	1,227

a. Variável Dependente: Y3

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda

RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos

GI2 - Pesquisas de mercado

RM9 - Esforço interdepartamental para atender os clientes

Apresentado o modelo, é possível identificar que as únicas variáveis significativas da regressão apresentada na tabela 10 são a “RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos”, “GI2 - Pesquisas de mercado” e “RM9 - Esforço interdepartamental para atender os clientes”.

Sob o aspecto adaptação dos serviços (Y3), os resultados da pesquisa mostram que os respondentes entendem que para o cliente ter serviços adaptados às suas necessidades, o prestador de serviço precisa realizar pesquisas de mercado, promover esforços coordenados para o desenvolvimento de produtos e modificar um produto com agilidade sempre que é solicitado por seus clientes.

O resultado da pesquisa indica que parte da empresa pode não estar apta a adaptar serviços para atender os clientes devido baixo nível de comunicam interna. Essa constatação se deu, pois parte dos respondentes entendem que a empresa realiza “pesquisas de mercado” (GI2), mas existe divergência dos respondentes em relação a essa opinião (M=3,17 e DP=1,215). Dessa forma, entende-se que é necessário melhorar a disseminação horizontal das informações para que as pesquisas sejam divulgadas de maneira adequada a todos os membros da organização, o que pode promover maior integração interdepartamental na organização (REID et al., 2005).

Outro fator diretamente associado à adaptação de serviços para o cliente é o esforço para o desenvolvimento de produtos (RM3). Destaca-se que em um dos primeiros estudos sobre Orientação para o Mercado, já se associava a influência da Orientação para o Mercado na motivação dos empregados, gerando benefícios psicológicos para os colaboradores, o que contribui para aumentar esse esforço por parte dos colaboradores da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

No que diz respeito ao esforço departamental (RM9) na capacidade da empresa adaptar seus serviços (Y3), destaca-se mais uma vez a importância da comunicação interna que pode orientar os departamentos das organizações para buscar o alcance das metas organizacionais (DE ARAUJO et al, 2012), o que também reforça a ideia de que, fazendo bom uso dos recursos que a organização possui, pode-se atingir um desempenho superior (MAHONEY; PANDIAN, 1992), contribuindo para adaptação dos serviços para os clientes.

4.4.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Nas tabelas 11 e 12 são apresentados os resultados da regressão da variável “Y4 - Orientação para o Mercado”, regressão realizada com as 20 variáveis baseadas na escala MARKOR. De acordo com o modelo encontrado, é possível identificar que 27,5% das respostas de Y4 estão associadas às respostas de RM3 e GI2, como apresentado pelo R2 ajustado da Tabela 11. Os testes de Durbin-Watson (Tabela 11 – 2,261) e VIF (teste de multicolinearidade, tabela 12) e demais testes de validade indicaram que o modelo é válido.

TABELA 11: MODELO OBTIDO NA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – VARIÁVEL DEPENDENTE “Y4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO”

Resumo do Modelo ^c										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações Estatísticas					Durbin-Watson
					Variação do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
2	,532b	,283	,275	,72815	,066	16,211	1	176	,000	2,261

a. Predictors: (Constant), RM3, GI2

b. Dependent Variable: Y4

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de aleatoriedade

- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal

- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 12: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE “Y4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO”

Modelo	Coeficientes ^a											
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Mínimo	Máximo	Zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
2 (Constant)	2,428	,225		10,774	,000	1,984	2,873					
RM3	,283	,069	,309	4,124	,000	,148	,419	,466	,297	,263	,727	1,376
GI2	,212	,053	,301	4,026	,000	,108	,316	,463	,290	,257	,727	1,376

a. Variável Dependente: Y4

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda

RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos

GI2 - Pesquisas de mercado

As únicas variáveis significativas da regressão apresentada na tabela 12 são a “RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos” e a “GI2 - Pesquisas de mercado”.

O esforço no desenvolvimento de produtos (RM3) está relacionado com Orientação para o Mercado (Y4), possivelmente, pelo fato do mercado de Tecnologia da Informação ser caracterizado como mercado dinâmico, e a agilidade para alterar suas rotinas para dar respostas rápidas ao mercado é competência central nesse tipo de mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2010).

Em estudo anterior, Rodríguez et al. (2011) também destacou que a Orientação para o Mercado é uma característica que permite aumentar a velocidade de implantação de produtos e serviços, o que também apoia a ideia de que “Esforço no desenvolvimento de produtos” está relacionado à Orientação para o Mercado.

A realização de pesquisas de mercado (GI2) afetou a opinião de que a empresa é orientada para o mercado(Y4), reforçando que a Orientação para o Mercado também está relacionada com a promoção da comunicação com o

mercado por meio do departamento de marketing (ALMEIDA et. Al, 2010). Essa habilidade de obter informações sobre o mercado para posterior geração de inteligência é listada como um dos três fatores destacados por Day (1994), além da vontade de colocar o consumidor em primeiro lugar e da coordenação de recursos para criar valor para o cliente. Dessa forma, entende-se que realizar pesquisas de mercado compreende uma importante atividade do departamento de marketing que afeta a opinião dos colaboradores da empresa de como a organização é orientada para o mercado.

Em resumo, analisando as variáveis que foram representativas nos modelos apresentados, é possível observar que “RM3 - Esforço no desenvolvimento de produtos” afetou a percepção dos respondentes em todas as afirmações avaliadas nas regressões, o que reforça a importância de revisar periodicamente o esforço para desenvolver produtos para atender a necessidade de clientes, uma vez caracterizado que o mercado de tecnologia da informação é dinâmico e necessita de respostas ágeis que possam proporcionar vantagem competitiva sustentável (EISENHARDT; MARTIN, 2010).

O desenvolvimento de produtos e serviços alinhados com o que o cliente quer (RM3) está associado com o aprendizado organizacional e estímulo à inovação, o que valoriza este achado, uma vez que a relação entre orientação para o mercado e inovação já teve destaque em estudos anteriores, como em Sudjono (2012), Wang et al. (2012) e Cheng e Krumwiede (2012). Importante ressaltar que 52% da empresa entende que a empresa faz esforços coordenados para modificar produtos quando o cliente necessita (RM9) e estimula o desenvolvimento de produtos alinhados com a necessidade do cliente.

Destaca-se nos resultados a percepção da importância de fazer pesquisas de mercado, variável GI2. Tal variável está presente em três modelos, primeiramente afetando a percepção de que a empresa monitora o concorrente e o mercado em que atua (Y2), num segundo momento afetou a percepção de que existe adaptação constante para atender os clientes (Y3), e num terceiro momento na percepção de que a empresa é orientada para o mercado (Y4).

Assim, a variável pesquisas de mercado (GI2) também merece atenção especial no desenvolvimento da Orientação para o Mercado em empresas do setor de Tecnologia da Informação, pois as campanhas de vendas são diretamente ligadas às pesquisas de mercado. Destaca-se o ponto de atenção a essa variável, pois a opinião dos participantes da pesquisa ficou dividida e apenas 35% da empresa concordou que a empresa responde rapidamente (com campanhas) aos movimentos do mercado (RM5). Diante de tal, entende-se que, para potencializar o efeito das pesquisas de mercado na geração de inteligência, é aconselhado que a empresa tenha uma forte ênfase da alta administração na orientação para o mercado e um sistema de recompensas adequado que contemple recompensas de curto e longo prazo (JAWORSKI; KOHLI 1993). Recomenda-se também que, para atingir maior Orientação para o Mercado, a alta administração tenha pouca aversão ao risco e baixa centralização empresarial, estimulando um ambiente dinâmico e com pouco conflito interdepartamental (JAWORSKI; KOHLI 1993).

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Essa dissertação teve como objetivo identificar junto aos colaboradores de uma empresa de Tecnologia da Informação os fatores que, na percepção deles, afetam a orientação para o mercado da empresa. Também buscou-se verificar se o tempo de empresa do funcionário altera a percepção do mesmo sobre a orientação para o mercado da empresa.

Após a análise dos dados, foi identificado que na opinião dos colaboradores da empresa, a mesma pode obter melhor orientação para o mercado se ouvir os anseios e reclamações de seus clientes, realizar pesquisas de mercado, manter um nível adequado de comunicação interna e desenvolver produtos e serviços alinhados com as necessidades dos clientes.

A maioria dos colaboradores da empresa entende que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar, adapta seus serviços para melhor atendê-los e é orientada para o mercado, porém, os mesmos colaboradores entendem que aspectos como comunicação interna e integração interdepartamental precisam ser melhorados, pois existe divergência de opinião entre os colaboradores quando questionados sobre aspectos que dizem respeito à divulgação de resultados de pesquisas, ou questões sobre realização de reuniões entre os departamentos. Os resultados indicam que se as ações são realizadas, parte dos colaboradores não estão recebendo a informação adequadamente.

Também existe uma boa percepção de que a empresa adapta seus serviços para melhor atender seus clientes e que ouve as reclamações dos clientes quando

elas existem, porém mais uma vez existe divergência nas respostas indicando que a comunicação interna precisa ser melhorada.

Em relação à diferença de percepção dos colaboradores com mais tempo de empresa, identificou-se que eles possuem uma visão mais crítica quanto a como a empresa é orientada para o mercado. O grupo de colaboradores com mais de um ano de empresa avaliou de maneira menos positiva as questões relacionadas a todos os grupos de respostas, com destaque para o grupo “Resposta ao Mercado”, ,

A diferença de opinião pode ter sido causada pelo fato dos colaboradores com mais tempo de empresa identificarem melhor as metas e defeitos da organização e por terem acumulado mais conhecimentos e habilidades no decorrer das suas vidas profissionais dentro da empresa. Importante ressaltar que isso pode representar uma oportunidade de aproveitar o conhecimento desses colaboradores, ou representar um risco para a organização, ocasionando insatisfação, perda de produtividade ou aumento da rotatividade de pessoal.

A realização de pesquisas de mercado se mostrou intrinsecamente ligada à orientação para o mercado, uma vez que foi significativa em três dos quatro modelos resultantes da pesquisa, lembrando que a comunicação interna precisa melhorar, uma vez que, mesmo acreditando que empresa realiza as pesquisas, parte da empresa não é comunicada. Além disso, a percepção de que a empresa monitora os concorrentes está associada diretamente à comunicação interna, o que dá indícios de que a parcela dos funcionários que recebe a informação acredita nos esforços da empresa para monitorar os concorrentes e, conseqüentemente, busca a orientação para o mercado.

O “Esforço no desenvolvimento de produtos” também obteve destaque, pois figurou em todos modelos da pesquisa. Entende-se que um sistema de recompensa

adequado e ênfase da alta administração pode melhorar esse aspecto. Diante de tal, propõe-se que empresas do setor de Tecnologia da Informação adotem políticas para monitoramento contínuo da satisfação de seus clientes, pesquisas rotineiras de mercado, comunicação intensiva a todos departamentos da organização e desenvolvimento de produtos alinhados com a necessidade dos clientes.

Uma vez que não foi identificado estudo anterior sobre o referido tema no setor de Tecnologia da Informação, e a Orientação para o Mercado é relevante para organizações em mercados dinâmicos, entende-se que este estudo contribui com informações importantes para promover orientação para o mercado nas empresas do setor. Esse estudo também contribuiu com a introdução de um diálogo entre os temas Tempo de Empresa (*Organization Tenure*) e Orientação para o Mercado, adicionando evidências de relações entre os dois temas.

Sob o ponto de vista prático, esse estudo contribuiu com a identificação da importância de colocar o cliente em primeiro lugar e adaptar os serviços para atender suas necessidades. Como formas de melhorar a Orientação para o Mercado no setor, este estudo indica a necessidade de melhorar o monitoramento do concorrente, a comunicação interna e a integração departamental, além da importância de potencializar a experiência e conhecimento dos funcionários mais antigos da organização para melhorar a percepção dos colaboradores sobre a Orientação para o Mercado.

Este estudo se limitou a estudar apenas uma empresa do setor escolhida por conveniência, logo recomenda-se replicar tal estudo em outras empresas do setor de Tecnologia da Informação em busca de validar os modelos encontrados ou adicionar novos elementos aos modelos. Realizar este estudo com um maior número de empresas aprofundará o conhecimento relativo ao setor estudado.

Além disso, os modelos identificados na pesquisa não explicaram completamente os fatores estudados, logo indica-se a necessidade de estudos futuros para identificar novas variáveis relacionadas à Orientação para Mercado que possam contribuir para pesquisas no Setor de Tecnologia da Informação.

Recomenda-se também realizar um estudo temporal para avaliar como iniciativas com base em Orientação para o Mercado podem impactar no desempenho de empresas do setor. Este estudo foi realizado num curto período de tempo e analisou a percepção dos funcionários em um determinado momento de uma organização, assim é indicado que seja estudado como a percepção pode mudar no decorrer dos anos.

REFERÊNCIAS

AUH, Seigyoung; MENGUC, Bulent; FISHER, Michelle; HADDAD, Abeer. The perceived autonomy–perceived service climate relationship: The contingency effect of store-level tenure diversity. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, n. 6, p. 509-520, 2011.

ALMEIDA, LM de S.; SOUZA, LGM de; MELLO, C. H. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.

BAE, Hee-sung. The Effect of Market Orientation on Relationship Commitment and Relationship Effectiveness of Port Logistics Firms. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 28, n. 1, p. 105-134, 2012.

BOSO, Nathaniel; STORY, Vicky M.; CADOGAN, John W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of Business Venturing**, 2013.

CARDIA, Adriana Nigro. Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen-unidade Resende. **Produção**, v. 14, n. 2, p. 6-17, 2004.

CHENG, Colin C.; KRUMWIEDE, Dennis. The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. **Technovation**, v. 32, n. 7, p. 487-497, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.

DE ARAUJO, Denise Castilhos; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; DE QUEVEDO, Daniela Muller. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

GONZÁLEZ MIERES, Celina; LÓPEZ SÁNCHEZ, José Ángel; SANTOS VIJANDE, Ma Leticia. Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning. **International Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 403, 2012.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 2005.

HOMBURG, Christian; MÜLLER, Michael; KLARMANN, Martin. When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 2, p. 55-74, 2011.

JAW, Chyi; LO, Jyue-Yu; LIN, Yi-Hsing. The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. **Technovation**, v. 30, n. 4, p. 265-277, 2010.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of marketing**, p. 53-70, 1993.

KEELSON, Solomon A. The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success. **Review of Business & Finance Studies**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2014.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

_____, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing research**, p. 467-477, 1993.

KUMAR, Viskas; JONES, Eli; VENKATESAN, Rajkumar; LEONE, Robert P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

LAFFERTY, Barbara A.; HULT, G. Tomas M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of marketing**, v. 35, n. 1/2, p. 92-109, 2001.

MCNAMARA, Tay K.; PITT-CATSOUPHES, Marcie. Gender variation in the antecedents of task advice network size: Organizational tenure and core self-evaluations. **The Social Science Journal**, 2013.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, 2010.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

NG, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 2, p. 528-537, 2011.

_____, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. Does longer job tenure help or hinder job performance?. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 305-314, 2013.

SUDJONO, Rahab dan. Innovativeness Model Of Small And Medium Enterprises Based On Market Orientation and Learning Orientation: Testing Moderating Effect Of Business Operation Mode. **Procedia Economics and Finance**, n. 4 p. 97 – 109, 2012.

REID, Mike; BRADY, Erica. Improving firm performance through NPD: The role of market orientation, NPD orientation and the NPD process. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 2012.

_____, Mike; LUXTON, Sandra; MAVONDO, Felix. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005.

RODRÍGUEZ-PINTO, Javier; CARBONELL, Pilar; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, Ana I. Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 28, n. 2, p. 145-154, 2011.

RONG, Baiding; WILKINSON, Ian F. What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 19, n. 3, p. 137-147, 2011.

RUCK, Kevin; WELCH, Mary. Valuing internal communication; management and employee perspectives. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 294-302, 2012.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WANG, Cheng-Hua; CHEN, Kuan-Yu; CHEN, Shiu-Chun. Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 119-129, 2012.

YU, Billy TW; TO, W. M. The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 475-483, 2013.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

<p>Orientação para o mercado é a capacidade que uma organização tem de entender e satisfazer seus clientes. Essa capacidade tem como características a vontade de colocar o consumidor em primeiro lugar, a habilidade de gerar informação sobre o mercado e, a coordenação dos recursos para criação de valor para o cliente.</p> <p>Veja se você concorda ou discorda das frases abaixo. O objetivo é avaliar o critério perguntado. Não existe resposta certa ou errada. Marque um “X” no grau de sua concordância ou discordância.</p>									
Qual seu sexo?									
Qual a sua idade?									
Quanto anos de empresa você tem?									
Quanto anos de carreira você possui?									
Em qual departamento você trabalha?									
Em qual estado você trabalha maior parte do tempo?									
Qual sua formação acadêmica?									
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO					Discordo Plenamente	Concordo Plenamente			
1	Entendo que a empresa onde eu trabalho coloca o cliente sempre em primeiro lugar				1	2	3	4	5
2	Entendo que a empresa onde eu trabalho monitora o concorrente e os movimentos do mercado que atua.				1	2	3	4	5
3	Entendo que a empresa onde eu trabalho adapta constantemente seus serviços para melhor atender os clientes				1	2	3	4	5
4	Entendo que a empresa onde eu trabalho é orientada para o mercado				1	2	3	4	5
GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA					Discordo Plenamente	Concordo Plenamente			
1	Nesta empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir de que produtos ou serviços precisarão no futuro.				1	2	3	4	5
2	Nesta empresa, fazemos muitas pesquisas de mercado.				1	2	3	4	5
3	Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.				1	2	3	4	5
4	Pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez por ano para determinar a qualidade de nossos produtos e serviços.				1	2	3	4	5
5	Demoramos a detectar mudanças fundamentais em nosso setor (ex.: novas tecnologias).				1	2	3	4	5
6	Revemos periodicamente o provável efeito de mudanças no mercado em nossos negócios				1	2	3	4	5
DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA					Discordo Plenamente	Concordo Plenamente			
1	Temos reuniões com outros setores da empresa pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e acontecimentos do mercado.				1	2	3	4	5
2	O pessoal da área comercial de nossa empresa dedica tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos.				1	2	3	4	5
3	Quando algo de importante acontece com um grande cliente ou no mercado, toda a empresa fica sabendo.				1	2	3	4	5
4	Dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.				1	2	3	4	5
5	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais.				1	2	3	4	5
CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DAS RESPOSTAS					Discordo Plenamente	Concordo Plenamente			
1	Levamos uma eternidade para decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes.				1	2	3	4	5
2	Por algum motivo, sempre tendemos a ignorar mudanças das necessidades de produtos ou serviços de nossos clientes.				1	2	3	4	5
3	Revemos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos / serviços para nos certificarmos de que estejam alinhados com o que o cliente quer.				1	2	3	4	5
4	Os departamentos da empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas a mudanças em nosso ambiente de negócio.				1	2	3	4	5

5	Se um grande concorrente lançasse uma campanha intensiva voltada para nossos clientes, implementaríamos uma reação imediatamente.	1	2	3	4	5
6	As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas / integradas.	1	2	3	4	5
7	As reclamações dos clientes não são ouvidas nesta empresa	1	2	3	4	5
8	Mesmo que concebêssemos um excelente plano de marketing, provavelmente não conseguiríamos implementá-lo a tempo.	1	2	3	4	5
9	Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concentram esforços coordenados nesse sentido.	1	2	3	4	5

Questionário MARKOR

Fonte: Baseado no estudo de KOHLI et al. (1993).

Nota: Adaptado pelo autor