

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

MARCÉUS MADEIRA LYRA COELHO

**O *POP-MANAGEMENT* E AS TEORIAS DE GESTÃO: Um estudo
exploratório sobre a reprodução do conceito de orientação para o
mercado.**

**VITÓRIA
2011**

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

MARCÉUS MADEIRA LYRA COELHO

**O *POP-MANAGEMENT* E AS TEORIAS DE GESTÃO: Um estudo
exploratório sobre a reprodução do conceito de orientação para o
mercado.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de Concentração, Estratégia e Marketing.

Orientador: Fábio Moraes da Costa

**VITÓRIA
2011**

MARCÉUS MADEIRA LYRA COELHO

**O *POP-MANAGEMENT* E AS TEORIAS DE GESTÃO: Um estudo
exploratório sobre a reprodução do conceito de orientação para o
mercado.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração Estratégia e Marketing.

Aprovada em 21 de Fevereiro de 2011

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof. Orientador Dr. FÁBIO MORAES DA COSTA
FUCAPE/ES**

**Prof. Dra. GRAZIELA FORTUNATO
FUCAPE/ES**

**Prof. Dr. ANDRES RODRIGUEZ VELOSO
USP/SP**

À Deus, à família e
aos amigos.

AGRADECIMENTOS

O mestrado foi uma oportunidade de aprofundar os meus conhecimentos relativos à Administração de Empresas bem como vislumbrar as possibilidades de uma carreira acadêmica.

Agradeço aos professores do mestrado, onde cada um, a sua forma, contribuiu para a minha formação. Em especial quero agradecer aos professores Alfredo Rodrigues Leite da Silva que ministrou as aulas de metodologia da pesquisa I e II onde aprendi muito sobre o que seria “fazer pesquisa”, e também ao meu professor orientador Fábio Moraes da Costa por sempre estar disposto a sanar minhas dúvidas e pela objetividade e clareza em suas orientações.

Não poderia deixar de agradecer a equipe da biblioteca que sempre que necessitei de algum artigo me ajudaram prontamente enviando-os por email, e também quero agradecer aos meus companheiros de turma Cláudio e Cleison que foram meus parceiros de estudo e também nos vários artigos que fizemos juntos durante o curso. Por fim, gostaria de agradecer à minha família e amigos, aqueles com os quais eu sempre poderei contar e que sempre poderão contar comigo.

RESUMO

O objetivo deste estudo exploratório foi verificar como a mídia popular de negócios denominada *pop-management* vem reproduzindo o conceito de orientação para o mercado em suas matérias. Para a realização da pesquisa utilizou-se como metodologia a técnica de análise de conteúdo das matérias publicadas nas principais revistas brasileiras que representam o *pop-management* no período de 2001 a 2010. Foram analisadas as matérias relativas ao conceito de orientação para o mercado bem como seus constructos que o conformam confrontando o referencial teórico com o conteúdo das matérias. Os resultados mostraram que o *pop-management* reproduz o conceito de forma resumida e fragmentada, tratando em separado o conceito e seus constructos, além de focar em “o que” deve ser feito e não tratando da operacionalização do conceito. Também ficou evidenciado que o *pop-management* divulga idéias gerais relativas ao conceito e seus constructos, porém com baixo caráter técnico o que dificulta a reprodução do conceito por parte dos leitores que buscam esse tipo de mídia como fonte de informação sobre técnicas e metodologias que poderiam ajudar na rotina das organizações.

Palavras chaves: *pop-management*; mídia de negócios; marketing; orientação para o mercado.

ABSTRACT

The objective of this exploratory study is to examine how the popular media business called pop-management is reproducing the concept of market orientation in their areas. For the research we used the technique of content analysis of articles published in major Brazilian journals that represent the pop-management within ten years. As our methodology we analyzed the materials regarding the concept of market orientation and its constructs that conform comparing the theoretical with the content of the material. The results showed that the pop-management plays the concept of a fragmented, treating separately the concept and constructs in addition to focusing on "what" should be done and not dealing with the operationalization of the concept. It was also revealed that the pop-management discloses general ideas concerning the concept and constructs, but with low technical nature which hinders the reproduction of the concept from readers who seek this type of media as a source of information on techniques and methodologies that routine can help organizations.

Key Words: pop-management, business press, marketing, market orientation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do processo de criação e divulgação das novas teorias de gestão – página 24

Figura 2 – Modelo de antecedentes e conseqüências do conceito de orientação para o mercado – página 40

Figura 3 – Porcentagens do conceito de orientação para o mercado e demais áreas de marketing – página 65

Figura 4 – O modelo de Kohli e Jaworski (1990) e sua relação com as matérias analisadas – página 94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos clássicos sobre o conceito de orientação para o mercado – página 55

Quadro 2 – Tiragem mensal e preços das revistas – página 60

Quadro 3 – Orientação para o mercado e seus constructos – página 69

Quadro 4 - Codificação das matérias – página 70

Quadro 5 - Geradores de conteúdos das matérias – página 71

Quadro 6 – Porcentagem que o conceito de orientação para o mercado e seus constructos foram mencionados nas matérias – página 73

Quadro 7 – Participação de cada revista na produção de matérias relativas ao conceito de orientação para o mercado e seus constructos – página 93

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.2.1 Geral.....	15
1.2.2 Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
1.6 DEFINIÇÃO DE <i>POP-MANAGEMENT</i>	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 O <i>POP-MANAGEMENT</i> : ORIGENS E PERSPECTIVAS	19
2.2 O <i>POP-MANAGEMENT</i> NO BRASIL	29
2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: CONCEITO, FUNDAMENTOS E SEUS CONSTRUCTOS.....	38
2.4 A IMPLANTAÇÃO DO CONCEITO... ..	49
3. METODOLOGIA.....	60
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	60
3.2 COLETA DOS DADOS.....	60
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	62
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	65
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	66
4.1 PRÉ-ANÁLISE.....	66
4.1.1 O perfil das revistas.....	66
4.1.2 Os critérios para seleção das matérias	68
4.2 EXPLORAÇÃO DO MATERIAL	71
4.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES.....	72
4.3.1 A reprodução fragmentada do conceito.....	75
4.3.2 A reprodução do conceito e seus constructos.....	77
5. CONCLUSÕES	99
6. REFERÊNCIAS.....	105

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A mídia popular de negócios, denominada *pop-management*, possui um papel relevante na divulgação de teorias e ferramentas de gestão, tanto pelo seu baixo custo e linguagem simples esse tipo de mídia vem se desenvolvendo muito nas últimas décadas (MAZZA; ALVAREZ, 2000: WOOD Jr.2002a).

Para teorias de gestão como o conceito de orientação para o mercado, que determina que as organizações devem tomar suas decisões com base no mercado em que atuam, conceito este desenvolvido por Kholi e Jaworski (1990, 1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), chegarem às mãos de quem às utilizam, existem vários caminhos e entre eles temos os periódicos científicos, com um caráter mais técnico e metodologia bem fundamentada; empresas de consultoria e consultores que divulgam seus estudos de forma mais restrita e prescritiva e por último temos a chamada mídia popular de negócios denominada de *pop-management* representada pelas revistas e livros de baixo custo que divulgam as teorias de gestão da academia e das empresas de consultoria e consultores, para o público em geral (WOOD Jr., 2002a).

Diariamente empresários, gestores e empreendedores fazem uso deste tipo de mídia para adquirirem conhecimento de técnicas e metodologias de gestão visando à melhoria do desempenho de suas organizações e até mesmo de sua rotina de trabalho (WOOD JR; PAULA, 2001; WOOD Jr. 2002a).

As pesquisas acadêmicas elaboradas nas universidades, feitas pelos denominados “gurus da gestão” e as empresas de consultoria, alimentam o ciclo de

elaboração e produção dos chamados “modismos de gestão”, e no final deste ciclo está presente a mídia de massa para comunicar as teorias desenvolvidas nas pesquisas (ABRAHAMSON, 1996).

O *pop-management* tem um papel na divulgação das teorias de gestão e nas últimas décadas, esse papel se tornou relevante porque vem influenciando o modo de pensar de seu público consumidor e criando a chamada “cultura corporativa”. Esse tipo de mídia em sua forma e conteúdo tem baixo caráter técnico, promove pouca discussão analítica e possui caráter prescritivo e ideológico, (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

Outro aspecto são as fontes de conhecimentos utilizadas nas matérias que geralmente são executivos que contam suas histórias de sucesso em seu trabalho e empresas de consultoria e acadêmicos que divulgam suas teorias e trabalhos com tendência a exaltar o sucesso de suas teorias na implantadas nas organizações (WOOD JR; PAULA, 2001; MAZZA; ALVAREZ, 2000).

De forma geral, acadêmicos e empresas de consultoria divulgam as suas teorias de gestão em três fases, sendo elas: a produção; que ocorre nas escolas de negócios, empresas de consultoria, a difusão; por periódicos e revistas, onde quem produziu o conhecimento o divulga e a legitimação onde as teorias saem do papel e vão para os gestores que as implementam e contam suas histórias de sucesso legitimando, assim, o conhecimento. Neste sistema de fases o *pop-management* não aparece, pois o mesmo viria somente após a difusão do conhecimento por parte de quem os produziu (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

Os pesquisadores da área de gestão, consultores e acadêmicos, criam e divulgam as teorias de gestão baseadas em pesquisas e depois às divulgam nas revistas a “última moda” em gestão. O caráter prescritivo também está presente, pois

a mensagem passada é que se as organizações não seguirem suas idéias elas não alcançarão o sucesso. Outro aspecto a ser notado é que a maioria dos gurus nasceu e foi criada no mundo acadêmico com pouca e às vezes nenhuma experiência prática no mundo dos negócios (CLARK; SALAMAN, 1998).

Dentre os vários temas abordados pelo *pop-management* a área de marketing é uma das mais abordadas tendo inclusive uma seção específica sobre o tema. Clientes, concorrência e lucratividade das organizações são assuntos corriqueiros nas matérias produzidas pelo *pop-management* isso com o intuito de chamar a atenção do leitor para como o mesmo deve lidar com esses temas objetivando o sucesso dentro do mundo dos negócios (WOOD Jr., 2002)

O foco no cliente, a concorrência e a lucratividade, marketing coordenado e a inteligência de mercado são os constructos que conformam o conceito de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Esse conceito estabelece que os gestores devem tomar suas decisões sempre orientados pelo mercado, gerenciando os constructos descritos acima e as questões internas e externas, buscando constantemente informações atualizadas sobre os clientes, com o objetivo final de nortear as tomadas de decisões das organizações (KOHLI; JAWORSKI, 1990, 1993; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Tanto os primeiros estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) referentes ao conceito de orientação para o mercado quantos outros realizados por Langerak (2003) Verbees e Meulenbergh (2004) e Pelham e Wilson (1996) e também estudos realizados no Brasil por Perin e Sampaio (2004), Perin, Sampaio e Faleiro (2004), Silveira (1998) e Menna (2001) demonstraram que as organizações que buscavam orientar-se para o mercado conquistaram, de forma

geral, melhoria em seus desempenhos. Com isso percebe-se que o conceito de orientação para o mercado se consolidou tanto no mundo acadêmico quanto dentro das organizações. Mas para se ter os benefícios que um conceito pode trazer para as organizações o mesmo deve ser divulgado, porém com um caráter técnico e certa profundidade que se requer a divulgação de um conceito de gestão (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

O *pop-management* tem um papel importante na popularização e disseminação das teorias de gestão, porém não trabalha as especificidades, não demonstram com exemplos como esse tipo de mídia vem reproduzindo para os seus leitores conceitos de gestão e não analisam como determinado conceito foi produzido nas pesquisas acadêmicas e como o *pop-management* vem reproduzindo esse conceito em suas matérias (WOOD Jr.; PAULA, 2001,2002b; MAZZA; ALVAREZ, 2000)

Apesar do seu conteúdo simples e resumido o *pop-management* tem um papel de informar seus consumidores, divulgando ferramentas e metodologias que podem ajudar a melhorar o desempenho de suas empresas (WOOD Jr.; PAULA, 2001.

Apesar dos estudos de Mazza e Alvarez (2000) e Wood Jr e Paula (2001 e 2002a) abordarem o tema *pop-management*, esses estudos analisam de forma geral o conteúdo e a forma que esse tipo de mídia reproduz conceitos de gestão, os autores não fazem uma análise comparativa do conteúdo e forma entre determinado conceito científico de gestão desenvolvido na academia com a reprodução do mesmo nas matérias do *pop-management*.

Utilizando-se do método de análise de conteúdo descrito por Bardin (1977) foi feita uma leitura das matérias produzidas pelas revistas HSM Management, Você

S/A, Época Negócios, Exame e Isto É Dinheiro em relação ao conceito de orientação para o mercado e os constructos que o conformam no período de 2001 a 2010 buscando compreender a forma e o conteúdo destas matérias. Com isso o presente estudo tem como objetivo aprofundar o conhecimento de como o *pop-management* divulga em sua forma e conteúdo as teorias de gestão para seus leitores, tendo como objeto de análise o conceito de orientação para o mercado, por isso o problema proposto será: **Como o *pop-management* reproduz o conceito científico de orientação para o mercado?**

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Geral:

- Verificar como o *pop-management* reproduz o conceito científico de orientação para o mercado e seus constructos em suas matérias.

1.2.2 Específicos:

- Analisar o conteúdo e a forma das matérias produzidas pelo *pop-management* em relação ao conceito científico de orientação para o mercado e os constructos que o conformam.
- Analisar se o conteúdo e a forma das matérias do *pop-management* refletem o que lemos na literatura científica sobre o conceito de orientação para o mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica por buscar aumentar a compreensão da forma e do conteúdo que o *pop-management* vem utilizando para disseminar os conceitos teóricos de gestão uma vez que, segundo Mazza e Alvarez (2000) e Wood Jr e Paula (2001) os principais consumidores deste tipo de mídia são gestores e empreendedores que buscam informações para melhorar a gestão de seus negócios ou o desempenho em seus cargos.

O presente estudo se justifica também por buscar compreender melhor o fenômeno do *pop-management* em virtude do fato do mesmo ter sofrido forte expansão no Brasil com o aumento do número de editoras e revistas com foco na área de negócios e também da influência que essa mídia tem na tomada de decisão e na construção de agendas do mundo empresarial (WOOD jr., 2002).

Como última justificativa tem-se o fato de existirem poucos estudos sobre o tema *pop-management* e como o mesmo dissemina conceitos de gestão em suas matérias, especialmente no Brasil.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado nas edições eletrônicas e impressas de cinco revistas do *pop-management* brasileiro, sendo elas: HSM Management, Você S/A, Exame, Época Negócios e Isto É dinheiro, onde foi feito uma coleta das matérias publicadas entre 2001 e 2010 que falam sobre o conceito de orientação para o mercado e os constructos que o conformam contrastando, depois, com a pesquisa acadêmica realizada referente ao conceito.

As possíveis influências que o *pop-management* pode ter no comportamento junto aos seus leitores na tentativa de reprodução nas organizações dos conceitos

de gestão divulgados em suas matérias, bem como, análises críticas com foco nas questões jornalísticas não farão parte do objeto do presente estudo. O foco do presente estudo será em analisar o conceito científico de orientação para o mercado e depois analisar o conteúdo das matérias em relação ao conceito e fazer uma análise comparativa entre o *pop-management* e o conceito científico criado na academia.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo o segundo capítulo o referencial teórico onde se abordam a origem e características do *pop-management* no mundo e na segunda parte do referencial teórico descreveu-se as origens e características do *pop-management* no Brasil.

Na terceira parte do referencial teórico abordam-se o conceito de orientação para o mercado, dando seus fundamentos e descrição dos constructos que conformam o conceito e a questão da implantação do conceito.

O terceiro capítulo é a metodologia, onde se dá a explicação do tipo de pesquisa que foi utilizada, o método de coleta de dados, como os dados foram tratados e as limitações do método.

O quarto capítulo refere-se à análise dos dados coletados nas matérias selecionadas onde se apresenta a pré-análise, breve perfil das revistas que serão objetos do estudo, descreve-se a exploração do material e a metodologia utilizada para esta exploração e se faz as análises dos resultados confrontando a teoria onde se faz as interpretações e logo após, no quinto tópico temos as conclusões do estudo e ao final as sugestões.

1.6 DEFINIÇÃO DE *POP-MANAGEMENT*

- *Pop-management*: é conhecida como a mídia popular de negócios, são as revistas e livros que tratam de temas relativos à gestão de empresas (MAZZA; ALVAREZ, 2000). Esta mídia tem como características a divulgação dos conceitos de gestão em geral de forma simples e de fácil entendimento por parte dos seus leitores (WOOD JR; PAULA, 2001, 2002a; MAZZA; ALVAREZ, 2000).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O POP-MANAGEMENT: ORIGENS E PERSPECTIVAS

Os novos caminhos que o mundo dos negócios está tomando, as descobertas, novos processos e idéias, produtos e serviços, novas e melhores formas de executar as tarefas, todas essas informações em grande parte são divulgadas na mídia de negócios (MAZZA; ALVAREZ, 2000). A troca de informações em relação ao mundo dos negócios ocorre desde a idade antiga, mas a obra “A Riqueza das Nações” de Adam Smith em 1776 foi o início da mídia de negócios (SMITH, 1956). O desenvolvimento econômico e acadêmico do mundo dos negócios a partir de meados do século XIX foi o ponto de partida para o desenvolvimento de pesquisa e disseminação de conhecimento das teorias de gestão.

Em 1795 surgiu nos Estados Unidos o primeiro jornal de negócios intitulado “*The New York Prices Current*” e que em 1827 mudaria o nome para “*New York Journal of Commerce*”, e assim começaram a surgir na costa leste dos E.U.A vários jornais e revistas especializadas em negócios com foco em assuntos econômicos, transportes, seguros e finanças. À medida que a indústria e o comércio se desenvolviam em diferentes partes do território americano surgiam mais jornais e revistas especializadas no mundo empresarial (SMITH, 1956).

A partir dos anos 40 a mídia de negócios passou a publicar matérias voltadas para os que praticam a gestão e muitas vezes essas matérias eram escritas por pesquisadores e acadêmicos. Após a segunda guerra o *pop-management* tem coberto intensamente temas sobre gestão tais como: modelos de gestão, estratégias inteligentes, modelos de decisão, habilidades requeridas no mundo dos negócios e descrevendo histórias de sucesso (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

Com a globalização e o crescimento do chamado “mundo corporativo”, o sucesso do *pop-management* surgiu como consequência. O papel de simples divulgador das teorias de gestão já não cabia mais para o *pop-management*, com seu sucesso passou de simples disseminador para influenciador e co-produtor das teorias inclusive suprimindo o papel da academia de produzir e divulgar conhecimento. Com isso o *pop-management* abriu o mundo da gestão para o consumo de massa (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

Para Mazza e Alvarez (2000) a difusão e criação das teorias de gestão ocorrem em três fases, sendo elas; produção, difusão e legitimação. Na produção as escolas de negócios e instituições acadêmicas elaboram suas teorias com base em suas pesquisas. As empresas de consultoria elaboram ferramentas e metodologias para melhorar o desempenho nas organizações. Na fase de difusão as escolas publicam seus artigos em periódicos científicos e as empresas de consultoria transformam o conhecimento em metodologias e ferramentas a serem divulgadas e vendidas às empresas. Na fase de legitimação o conhecimento gerado pelas pesquisas acadêmicas é divulgado nos periódicos ficando disponível para os gestores interessados e as ferramentas e metodologias desenvolvidas pelas empresas de consultoria são vendidas e implantadas. Havendo sucesso na implantação do conhecimento acadêmico ou nas ferramentas vendidas pelas empresas de consultoria ficam estabelecidas, assim as teorias e métodos de gestão que funcionam e ajudam a facilitar a tomada de decisão no mundo dos negócios.

Bushee, *et al* (2009) destacam o papel central que a mídia de negócios tem como disseminadora de informações do mundo dos negócios para os consumidores e investidores. Os autores, em seus estudos, focaram o papel divulgador que o *pop-management* tem em relação à cobertura sobre os resultados das empresas.

Produzir, difundir e legitimar conhecimento sobre teorias de gestão seria um dos papéis do *pop-management*, o outro é o de divulgar informações e resultados relevantes sobre as empresas e resultados financeiros.

Outro aspecto a ser considerado em relação ao *pop-management* é que ele cumpre o papel de trazer informações de forma rápida e confiável da situação da empresa junto aos seus investidores, diminuindo, assim, a chamada assimetria de informação, onde a empresa possui dados contábeis e financeiros, que os investidores não conhecem ou não estão atualizados, facilitando a entrada de pequenos investidores pelo fácil acesso às informações que trarão segurança aos seus investimentos. O papel relevante que o *pop-management* também cumpre é criar “pacotes” de informações de várias fontes e criar novas informações por intermédio da prática jornalística (BUSHEE, *et al*, 2009).

Para Mazza e Alvarez (2000) o *pop-management* cumpre o papel de divulgar as teorias de gestão para empreendedores e gestores de forma simples e Bushee, *et al* (2009) destaca o papel que o *pop-management* possui em relação a melhorar a rapidez e a confiabilidade das informações para investidores.

Com o crescimento da mídia de negócios, cresceu também seu poder de influência junto ao seu público consumidor e por isso a que se ter em conta a qualidade e veracidade da informação.

Segundo Mazza e Alvarez (2000, p.582):

As teorias e práticas de gestão divulgadas na mídia popular de negócios são de baixo caráter técnico e alto conteúdo ideológico e freqüentemente acompanhados por histórias de implantação de sucesso e pela opinião de influentes CEO's e gerentes.

Com isso o autor demonstra um padrão na estrutura das matérias divulgadas no *pop-management*, onde o leitor se depara com o discurso prescritivo. Surge então o problema do “como” implementar as teorias divulgadas. Por ter em seu discurso um caráter ideológico as matérias do *pop-management* possuem um foco prescritivo, onde de busca se demonstrar o que deve ser feito e deixam de lado “o como fazer” (WOOD JR.; PAULA, 2002a).

Para o leitor que busca implementar teorias de gestão em suas empresas, pode ser complexo, pois tirar as teorias do papel e aplicá-las no dia a dia das firmas é um caminho bem difícil de ser trilhado, principalmente quando se leva em conta as diferentes realidades sócio-econômicas do mercado onde cada empresa atua (WOOD Jr., 2001).

O caráter prescritivo do *pop-management* surge como consequência da própria forma como as matérias são estruturadas. Em quase todas as matérias de caráter prescritivo aparece à figura central dos “gurus de gestão” que são renomados pesquisadores e acadêmicos que prestam consultoria nas organizações. Eles adotam o caráter prescritivo, no sistema “receita” para facilitar a implantação de suas teorias no dia a dia das firmas, porém, mesmo nesse sistema o caráter técnico e a análise crítica são resumidos ou mesmo ignorados (WOOD JR.; PAULA, 2001).

Por um lado o fenômeno do aparecimento dos gurus nas últimas décadas pode ser visto com um ponto positivo por incentivar a pesquisa e o desenvolvimento. Por outro lado existem muitos pontos de críticas em relação a eles, podemos citar a falta de confiança na eficácia de suas idéias, as idéias não serem exatamente uma novidade e sim mais uma reinvenção ou readaptação de idéias que já existiam, falhas na implantação dos programas recomendados por eles e as idéias dos gurus podem fazer mais mal do que bem à estrutura da organização (ABRAHAMSON,

1996). Outro aspecto a ser observado é que os gurus da gestão são adeptos da estratégia de criarem um ambiente onde as teorias por eles desenvolvidas são lançadas como a “nova moda” no mundo dos negócios, para assim poderem, de tempos em tempos, relançar outra teoria a ser divulgada e consumida (CLARK; SALAMAN, 1998).

O discurso dos consultores de gestão geralmente se distancia do rigor acadêmico, pois os mesmos não demonstram em seus textos ou de forma presencial as metodologias e os critérios de pesquisa que fazem com que suas idéias sejam as corretas a serem implementadas nas firmas. Os consultores muitas vezes passam a idéia “do novo” ou da chamada “transição”, instigam os ouvintes a pensar diferente e que o mundo dos negócios está mudando e eles estão por dentro destas mudanças e oferecendo as ferramentas para que os leitores, geralmente empresário e gestores, se adaptem às essas mudanças. Muitas vezes as mudanças que vão ocorrer no mercado e que são apresentadas pelos consultores têm mais um caráter manipulativo com ausência de dados concretos que as fundamentam, e se distanciam do que seria o correto, ou seja, um discurso tendo como base o conhecimento adquirido por meio de uma pesquisa científica fundamentada (CLARK; SALAMAN, 1998).

Outro aspecto a ser observado em relação aos consultores e os “gurus da gestão” é que muitos deles não lidam com a dura realidade dos fatos, buscam mais alterar as crenças e os sentimentos, misturando entretenimento e motivação, onde os leitores acabam sua leitura e no dia seguinte tem que lidar com a dura realidade do dia a dia da empresa e não tem ferramenta e metodologia adequada para isso, então tudo volta ao normal, pois as dicas passadas estão mais ligadas ao “o que fazer” do que ao “como fazer”. Mas a indústria do *pop-management* possui uma

estrutura mais complexa, onde os consultores representam uma parte fundamental (WOOD JR.; PAULA, 2002a).

Abrahamson (1996) propôs o modelo abaixo, para se compreender como é a estrutura e funcionamento do mercado dos “modismos de gestão”, ou seja, como é o processo de criação e divulgação das teorias de gestão que acabam virando moda:

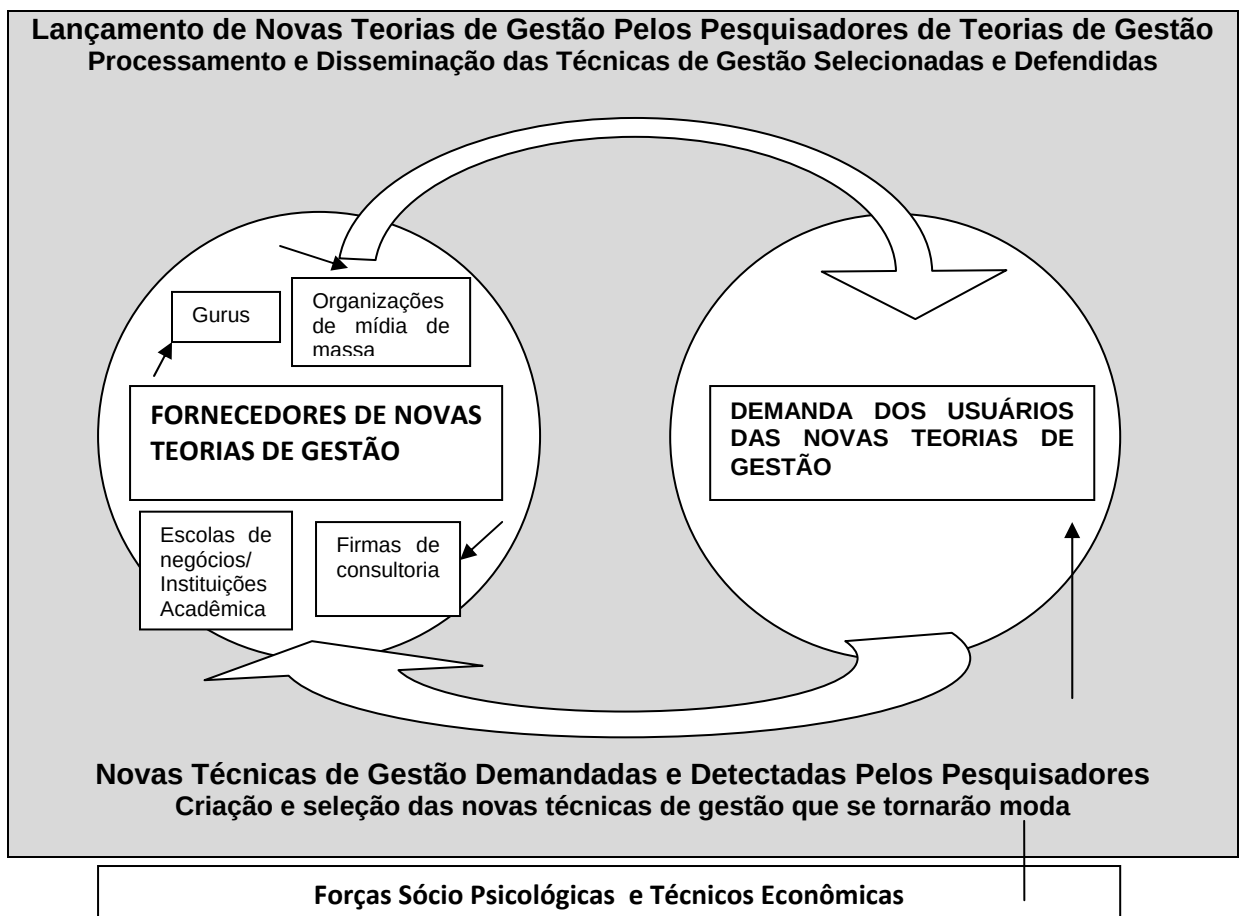


Figura 1: Modelo de processo de criação e divulgação das teorias de gestão

Fonte: Abrahamson (1996).

Nota: Adaptada pelo autor.

Segundo o modelo da Figura 1, do lado esquerdo temos os fornecedores das teorias de gestão, que seriam as firmas de consultoria, escolas de negócios e instituições acadêmicas onde atuam os gurus da gestão, e a mídia de massa para divulgar as teorias produzidas. Do lado direito temos os consumidores das teorias de

gestão produzidas. Nota-se duas setas, uma ligando o grupo que fornece as teorias com o grupo que às utiliza a outra seta liga o grupo que utiliza as teorias com os que fornecem. Com isso Abrahamson (1996) indica que existe um ciclo onde um alimenta o outro, de acordo com as necessidades dos consumidores das teorias os fornecedores vão pesquisando e desenvolvendo novas “modas de gestão”. Todo esse processo é influenciado pelas forças sócio-psicológicas, tecnológicas e econômicas que afetam os participantes do processo. Nesse modelo o autor aborda a questão em forma de ciclo, onde as modas de gestão são criadas e consumidas e depois há uma nova demanda e segue-se o ciclo de fornecer e consumir.

A divulgação das modas de gestão é feita pela mídia de massa que alcança um grande público, executivos e consultores utilizam de meios menos formais para divulgar suas descobertas tais como revistas, livros e entrevistas, enquanto os acadêmicos utilizam dos periódicos científicos. O início do processo começa pela retórica sobre a cultura corporativa desenvolvida no *pop-management* e que depois vai moldar a pesquisa acadêmica, ou em vez de partir da academia e depois ir para o *pop-management*. Com isso pode existir a possibilidade do *pop-management*, que lida com questões do dia a dia das empresas, se antecipar à pesquisa acadêmica, que se desenvolve com uma metodologia mais lenta (ABRAHAMSON, 1996). Essa antecipação do *pop-management* estaria voltada para os novos acontecimentos dentro das empresas que podem gerar novas tendências no mundo da gestão, porém, sem comprovação científica de sua eficácia.

A indústria das teorias de gestão com foco em seus participantes, sendo eles: as escolas de negócios e empresas de consultoria, onde atuam os gurus de gestão e a mídia popular de negócios. Em primeiro lugar as escolas de negócios têm o papel de divulgar novas técnicas e metodologias, e os profissionais que a buscam

fazem para assimilarem o discurso gerencial e terem o reconhecimento pelo diploma. Muitos destes cursos são dados por professores sem vivência no mundo empresarial, onde a “venda” de receitas no estilo passo a passo e aulas interessantes e divertidas são trocadas por discussões sérias e com embasamento teórico detalhado. Muito do conhecimento dado nas graduações vêm justamente do *pop-management*, o que implica em ensinar teorias de gestão de forma geral e sem profundidade (WOOD JR.; PAULA, 2001).

Em segundo lugar temos as empresas de consultoria, e nelas os empreendedores buscam ferramentas para que os mesmos possam lidar com o complexo mundo empresarial, diminuindo assim seus medos e incertezas. As empresas de consultoria possuem certa tendência de ter como propaganda a melhora do desempenho como resultado de seus serviços, aplicando técnicas e metodologias por meio de consultoria, e algumas vezes as histórias de sucesso e insucesso das empresas de consultoria são contadas e disseminadas pelo *pop-management* (WOOD JR.; PAULA, 2001)

Em terceiro lugar, como já descrito anteriormente, temos a figura central dos gurus de gestão que atuam nas escolas de negócios e nas empresas de consultoria, e que trazem novas abordagens e soluções para as organizações resolverem seus problemas ou mesmo sair na frente da concorrência. Eles sempre existiram, porém, com o crescimento do *pop-management* eles ganharam muito destaque. Gurus como Porter, Peter Druker e Kotler divulgam seus estudos e pesquisas, ensinam técnicas e metodologias, e todos os resultados de suas pesquisas, estudos e palestras vão alimentar todo o conteúdo do *pop-management*. Os gurus possuem um perfil misto podem ser tanto executivos de longa carreira em empresas quanto

professores pesquisadores de renomadas instituições de ensino (ABRAHAMSON, 1996).

E por fim temos o papel do *pop-management* como divulgador e gerador de novas idéias de gestão, que está composta pelas revistas impressas e eletrônicas, livros e jornais de negócios. Segundo Wood Jr. e Paula (2001) o início deste fenômeno se deu com Peters e Waterman em 1982 quando lançaram o livro *In Search of Excellence* no início dos anos 80 e em plena crise, onde os executivos americanos estavam saturados de lerem sobre o sucesso nipônico no mundo dos negócios. Neste livro os autores exaltam o sucesso das empresas americanas no mercado e passam a mensagem de que todos podem alcançar a excelência com um esforço direcionado.

O *pop-management* influencia os seus leitores por meio de uma retórica no discurso que é legitimada pelas empresas de consultoria que contam suas histórias de sucesso na implantação dos seus projetos e demonstram os resultados de suas pesquisas e pelos executivos que relatam suas façanhas na empresas. A que se observar o interesse dos que conformam a estrutura de criar e disseminar os modismos de gestão, pois existe o interesse deles em influenciar os caminhos que a ciência da gestão deve seguir, e não somente estudar esse caminho (ABRAHAMSON, 1996).

O *pop-management* nasceu de forma informal, se desenvolveu acompanhando o próprio desenvolvimento do mundo dos negócios. A estrutura pelo qual esta formada consiste nos processos de criação, produção e disseminação de conhecimento sobre gestão, mas o que é latente é a posição intermediadora que o *pop-management* possui. O *pop-management* tem o papel de intermediário entre a academia e os periódicos científicos e os usuários finais, que são os gestores e

empreendedores dos mais variados portes. (REISMAN, 1998, apud MAZZA; ALVAREZ, 2000).

O papel intermediador do *pop-management* a princípio parece ser fundamental e muito eficiente em trazer as teorias de gestão para os gestores buscarem a melhoria de suas firmas, porém entre a saída do conhecimento no mundo da pesquisa e a chegada dele no *pop-management* podem haver desvios. O *pop-management* não dá espaço para matérias complexas e os artigos científicos publicados nos periódicos especializados no mundo dos negócios apresentam metodologia, limitações e os setores onde se desenvolveram a pesquisa, com isso o leitor adquirir conhecimento e também desenvolve análise crítica e compreende, pelas limitações apresentadas, que a teoria desenvolvida pode não resolver tudo em todos os setores da economia e empresas (MAZZA; ALVAREZ, 2000)

Ao serem expostos pelas teorias de gestão, os executivos e gestores criam estruturas mentais e modelos de conhecimento em relação ao aprendido. Gestores e empreendedores são expostos às novas teorias de gestão por intermédio do *pop-management*, apresentações ou assistindo aos discursos em vídeos e palestras dos gurus de gestão. Esses contatos entre gestores e empreendedores com os novos conceitos de gestão fazem com que os mesmo mudem seu comportamento e sua forma de pensar e compreender os conceitos apresentados e isso que pode mudar a forma como as organizações são geridas (OTTESEN; GRONHAUG, 2002).

Mazza e Alvarez (2000), Wood Jr. e Paula (2002a, 2001) que se dedicaram a pesquisar sobre o *pop-management*, em geral, aceitam a idéia de que o mesmo contribui para o crescimento da “ciência da gestão” e aproxima o mundo acadêmico do mundo real, inclusive dos pequenos empresários e gerentes, mais deve se tomar cuidado com a forma simples e resumida que as teorias são divulgadas. A seguir o

presente estudo aborda sobre as origens e o desenvolvimento do *pop-management* no Brasil.

2.2 O POP-MANAGEMENT NO BRASIL

A partir da década de 90 o Brasil abriu suas portas para o mercado mundial na era Collor, as empresas se desenvolveram e o país começou sua caminhada para se tornar um grande participante do mercado mundial. Junto com essa abertura surgiram os fenômenos da globalização e privatização, e com isso aumentou ainda mais a busca das empresas pela excelência em seus processos de gestão. Então nesse cenário a figura do chamado “novo empreendedor” se destaca, o Brasil estava mudando, existiam as grandes empresas públicas e privadas que muitos sonhavam trabalhar, agora começa a surgir a “era” dos empreendedores, pessoas que já não podiam contar mais com um emprego para a vida toda dentro de uma grande empresa, tinham que empreender pequenos e grandes negócios, e para isso tinham que se manter sempre atualizados sobre as modernas técnicas de gestões, com risco de em não fazendo perderem a competitividade e vindo a fecharem as portas da suas empresas (WOOD JR., 2002a)

O *pop-management* no Brasil, com o tempo, formou uma espécie de “culto ao empreendedorismo”, onde, divulgam receitas prontas para os mais diversos problemas gerenciais enfrentados pelos empreendedores e dentro deste universo do *pop-management* surgem as novas tendências e gerentes e donos de empresas que contam histórias de heroísmo e consultores dando fórmulas mágicas para solucionar problemas de gestão nas organizações (WOOD JR; PAULA, 2001).

Em seus estudos sobre o *pop-management* brasileiro Wood Jr. e Paula (2002a) perceberam que o empreendedorismo foi fundamental para a criação e desenvolvimento do *pop-management*. O profissional passou a ter que cuidar de sua própria carreira e de seus negócios, com isso se viu obrigado a buscar conhecimento. O *pop-management* veio para suprir essa necessidade, pois, os conceitos divulgados por ele, são de fácil assimilação e aquisição, além de, terem inclusive com caráter prescritivo.

As abordagens e conceitos gerenciais surgiram no meio acadêmico e no âmbito da prática empresarial e com o tempo foram sendo substituídas por novas abordagens. Nestas idas e vindas de teorias de gestão foi que começou a nascer a indústria do *management*, com livros e revistas divulgando teorias, que nem sempre tem embasamento teórico detalhado, onde simplesmente se descreviam receitas e resumos de pesquisas elaboradas por acadêmicos ou empresas de consultoria (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

Para Wood Jr. e Paula (2001) o *pop-management* no Brasil vem seguindo basicamente duas linhas, sendo elas: 1ª linha - a auto-ajuda, descrevendo como os executivos devem se comportar para alcançarem o sucesso; 2ª linha - ficção científica, onde estórias são contadas para dar ensinamento em relação à gestão de empresas e outros gêneros, tal como. O *pop-management* no Brasil se desenvolveu basicamente como nos Estados Unidos e Europa à medida que a economia do país se desenvolvia crescia o interesse do público pelo mundo empresarial.

A partir da década de 90 as editoras começaram a ver a literatura de negócios como um caminho lucrativo no Brasil, apesar das vendas serem mais baixas do que a de outros gêneros, existia uma margem de lucro muito satisfatória, pois o público

alvo pagava um pouco mais para ter informações sobre técnicas de gestão, que prometiam alavancar empresas e carreiras (WOOD JR., 2002a).

No mundo dos jornais e revistas surgiram o que os americanos e ingleses chamaram de “abaixando o nível” (Wood Jr; Paula, 2001). Esse movimento ocorreu em virtude do fato de teorias complexas de gestão estarem indo parar em revistas e jornais, que eram consideradas, até então, mídias muito populares para esse tipo de público.

No Brasil o grande ponto de partida para o *pop-management* ocorreu na década de setenta com o lançamento do Jornal Gazeta Mercantil e da revista Exame, o primeiro seguiu os moldes do *Wall Street Journal* e o *Financial Times* ambos americanos, divulgando dados econômicos e notícias do mercado financeiro, já a segunda possuía um foco nos fatos empresariais e matérias sobre gestão de empresas, mais tarde começou a se utilizar de artigos publicados na *Harvard Business Review* (WOOD JR; PAULA, 2001).

Com o passar do tempo, as revistas brasileiras de negócios começaram a ter foco na carreira dos executivos, não bastava somente divulgar teorias de gestão, havia a necessidade de dar um aconselhamento profissional a seus leitores, assim sendo, passou a existir um conteúdo misto dentro das revistas, onde a carreira e as teorias de gestão se tornaram o ponto forte de seu conteúdo. No âmbito da gestão de carreiras as revistas passaram a dar conselhos sobre cursos, faculdades, montagem de currículos, postura adequada para a busca de emprego e entrevistas com executivos de sucesso (WOOD JR.; PAULA, 2001).

Na mesma linha editorial surgiu nos anos 90 a revista Você S/A, que foi gerada na mesma unidade de negócios da Revista Exame. Com conteúdo de fácil assimilação, entrevistas e matérias com auto-ajuda relativas ao mundo corporativo,

essa revista foi sucesso de vendas já em seu lançamento, pois focava na carreira do leitor, e não somente nas teorias e pesquisa sobre gestão, já que as matérias sobre esses temas, basicamente, vinham dos E.U.A, e a ideologia principal a ser vendida era o caminho do sucesso no mundo empresarial, caminho esse, que o leitor iria conhecer lendo a revista (WOOD JR.; PAULA 2001).

A partir do foco na carreira do leitor, no *pop-management* brasileiro, como também no internacional, os grandes produtores de teorias científicas sobre gestão são os pesquisadores de instituições de ensino e escolas de negócios que através desta mídia difundem suas idéias e teorias dentro de sua realidade sócio-econômica. O grande problema é que o *pop-management* brasileiro se desenvolveu e ainda se desenvolve com estudos feitos no exterior, principalmente nos E.U.A. O *pop-management* também deveria se adaptar aos leitores, e sua realidade social e empresarial, além de promover debates mais aprofundados e críticos em relação às teorias divulgadas em suas matérias e possíveis adaptações a serem feitas para a realidade local, além de que, muitas vezes essas matérias são feitas por jornalistas e não por pessoas ligadas ao mundo corporativo (WOOD JR.; PAULA, 2002a).

Com o consumo das matérias feitas pelo *pop-management* seus leitores começam a adotar modelos e estruturas de pensamentos em relação ao mundo corporativo tendo como base as idéias disseminadas por essa mídia e tendo sido esses modelos criados em países com contextos sócio-econômicos diferentes do mercado cujo qual os leitores estão inseridos, podem ocorrer falhas nas tentativas de implementações dessas teorias na rotina das organizações (WOOD JR., 2002b).

Para Rodrigues e Morin (2004, p.2) “a mídia exerce o papel na construção do imaginário do seu público, por oferecer possibilidades de visibilidades sem precedentes dos acontecimentos, informações e descobertas”. Com isso as

dimensões espaço e tempo ficam comprometidas afetando, assim, a qualidade, profundidade e, acima de tudo, o contexto em que, as histórias de sucesso e teorias de gestão, divulgadas no *pop-management*, são apresentadas. Existe, portanto, a necessidade dos leitores brasileiros absorverem os conhecimentos sobre gestão disseminados pelo *pop-management*, porém o leitor deve ter senso crítico para analisar as matérias e o contexto, ou seja, o tempo, o espaço e o país, em que elas são produzidas (RODRIGUES; MORIN, 2004).

O *pop-management* muitas vezes relata estórias, onde a vida dos executivos de sucesso é o principal meio de enviar a mensagem e enriquecer o conteúdo das matérias que possuem uma estrutura parecida com os contos de fadas infantis. As revistas Exame, Você S/A e HSM possuem estruturas típicas dos contos infantis: abertura, peripetéia, clímax e conclusão, e dentro delas vem a figura do executivo que resolveu a questão e tudo acaba em um final feliz. Na abertura se descreve toda a situação da empresa, na peripetéia se demonstra toda a atitude do “herói executivo” diante do problema, no clímax vem a demonstração dos resultados iniciais, se “nosso herói” o executivo milagroso vai ou não conseguir seus primeiros resultados positivos e na conclusão o final feliz, o sucesso! O resultado alcançado. O discurso é cuidadosamente elaborado para prender a atenção do leitor. Toda essa descrição das ações e da personalidade dos autores das façanhas, os “executivos heróis” contribuem para a construção da identidade do leitor (WOOD JR.; PAULA, 2002b).

Outros aspectos no discurso das matérias do *pop-management* são: 1) a descrição do perfil ideal que os gestores têm que ter para alcançarem o sucesso, habilidades requeridas, conhecimentos e valores e, 2) pela forma com que os gurus falam aos seus ouvintes, criando mitos na área de gestão em relação a seu próprio

desempenho, contam histórias de sucesso na implementação de suas idéias para, assim, fundamentá-las. Mitos e histórias são excelentes formas de se tentar moldar e influenciar a criação do perfil ideal que os gestores têm que ter para alcançarem o sucesso contado nas histórias pelos gurus (CLARK; SALAMAN, 1998)

A literatura do *pop-management* poderia influenciar a formação da identidade destes empreendedores, uma vez que os mesmos podem mudar seu comportamento para atingirem o sucesso. Outra questão é a forte influência do conteúdo de auto-ajuda nos textos do *pop-management*, esses textos têm por natureza um caráter prescritivo e normativo, ou seja, dita regras de comportamento e atitudes, com isso eles chegaram a conclusão que o *pop-management* pode ser uma forte ferramenta para a construção da identidade dos empreendedores e executivos que consomem essa mídia (WOOD JR.; PAULA, 2002a)

Um dos problemas abordados por Wood Jr. e Paula (2002a) seria uma eventual perda da identidade ao longo do tempo, pois com a leitura de várias façanhas feitas por vários executivos com personalidade e forma de atuar diferentes, ao final o leitor não sabe qual ele vai ser, que abordagem será melhor ou mesmo qual perfil poderá levá-lo ao sucesso.

De fato, no Brasil, o *pop-management* vem influenciando o comportamento dos seus leitores, Rodrigues e Morin (2004, p.1) destacam que:

(...) a literatura de *pop-management* costuma ser usada como referência por gerentes, consultores e estudantes e mesmo pelos professores de administração. Por seu alcance e apelo popular, tal literatura vem desempenhando um papel importante na disseminação de novas idéias e tecnologias gerenciais, além de influenciar (...) a construção das agendas dos executivos e pesquisadores de administração.

Como pode influenciar o comportamento dos gestores e empreendedores, o *pop-management* pode ser um forte fator na construção da identidade do leitor. Uma

vez que o leitor adquiriu e aplicam os conhecimentos no dia a dia da organização ele incorpora o perfil do “empreendedor de sucesso” tão disseminado pelo *pop-management*, pois está utilizando, em teoria, as ferramentas e metodologias descritas no *pop-management*, com isso pode haver a perda de seu perfil pessoal como gestor (WOOD JR.; PAULA, 2002a)

Nesse cenário a identidade do leitor pode estar ameaçada, podendo surgir o executivo “Zelig”, ou homem camaleão descrito por Caldas e Tonelli (2000, apud Wood Jr; Paula, 2002) que assume várias personalidades e não se apega a nenhuma. Outra situação que pode ocorrer é a descrita por Enriquez (2000a, apud Wood Jr.; Paula, 2002a) onde as identidades formadas acabam construindo um falso “self”, uma falsa identidade.

Nas histórias descritas no *pop-management*, os empreendedores de sucesso possuem diferentes personalidades, por isso fica impossível dizer qual o perfil único do sucesso, cada empreendedor conseguiu o sucesso de forma diferente, além do mais, cada setor da economia exige um tipo de comportamento e atitude diferentes (WOOD JR; PAULA, 2002a).

A busca por autoconhecimento e o conhecimento do mercado em que atuam, parece ser o caminho adotado pelos empreendedores de sucesso, muito mais do que seguir os passos que outros seguiram, pois a que se notarem as histórias de sucesso relatadas nas matérias, onde se percebe que por diferentes formas e caminhos, gestores e empreendedores alcançaram o sucesso (WOOD JR; PAULA, 2002a)

Wood Jr. e Paula (2002a) em seu estudo abordam em um trecho da entrevista feita com um editor de uma revista, a questão do fato de teorias de gestão estarem sendo trabalhadas e divulgadas por jornalistas. Com isso percebe-se que o

gestor, que é o público alvo dessa mídia, pode adquirir um conhecimento sem análises críticas, limitações e embasamento metodológico adequado, como ocorre nas pesquisas acadêmicas.

A regionalidade também é um fator que Wood Jr. e Paula (2002a) notaram em seu estudo, quase todas as matérias e entrevistados eram do eixo Rio- São Paulo e de empresas grandes, como o Brasil é muito maior que Rio e São Paulo e segundo o SEBRAE (2005), tendo como base o número de funcionários, 98% (por cento) das empresas no Brasil são pequenas e médias, pode-se perceber então, que talvez o conteúdo não atinja e não represente o mundo dos negócios no Brasil como um todo.

De acordo com Wood Jr e Paula (2002a) a questão cultural é outro fator de desvio no conteúdo do *pop-management* brasileiro, os autores perceberam a falta de foco na realidade e na cultura gerencial brasileira, pois todas as matérias foram feitas com base em teorias e estudos americanos. Estudos feitos em outro país podem não servir em um todo ou parcialmente em outro. Os entrevistados pelos autores relataram sentirem falta de lerem sobre casos ocorridos dentro da realidade empresarial brasileira.

Existem grandes congressos sobre o mundo do *Business*, como por exemplo, a *Expo Management*, que ocorrem uma vez por ano no Brasil, nestes eventos importantes consultores e gurus, geralmente americanos, falam de conceitos que eles criaram em suas pesquisas e que em seu país podem até funcionar mas no Brasil poder ser inviável (WOOD JR., 2002a).

Em um estudo sobre o *pop-management* brasileiro Wood Jr e Paula (2002a) resumiram o papel do *pop-management* no Brasil em cinco pontos:

- Assume e dissemina com baixo nível de reflexão crítica os valores do que é certo ou errado, moderno ou antiquado ou mesmo o que é bom ou ruim
- Papel relevante na disseminação e valorização de novas idéias gerenciais, principalmente as americanas.
- Promovem os agentes de legitimação das novas idéias gerencial, sendo eles os consultores, gurus e os chamados “executivos heróis”, porém sem muita consistência.
- Ajuda a dar forma e constituir uma visão de mundo, neste caso o mundo dos negócios e também ajuda a moldar a gramática e dar sustentação estrutural além de identificar problemas e promover soluções.
- Dramatização e teatralização da realidade empresarial.

O *pop-management* tem um papel preponderante na disseminação dos conceitos teóricos de gestão. Mesmo que de forma simples e resumida, o conteúdo das matérias tem forte impacto, pela sua praticidade, baixo custo de aquisição e fácil assimilação. Por outro lado a que se notar a superficialidade preocupante dessa mídia, pois uma vez que o leitor tente implantar as ferramentas e metodologias divulgadas, o mesmo pode se deparar com problemas onde a metodologia aprendida pode não funcionar dentro do seu contexto e de sua realidade empresarial (MAZZA; ALVAREZ, 2000; WOOD JR.; PAULA, 2001, 2002a)

Ottesen e Gronhaug (2002) concluíram em seu estudo sobre a compreensão dos gestores em relação ao conceito de orientação para o mercado que para os mesmos serem mais influenciados e darem mais atenção às teorias de gestão divulgadas por diferentes meios, a questão da operacionalização, ou seja, “como

fazer”, são fundamentais, não basta somente dizer “o que tem que ser feito” o foco no “como” colocar em prática os conceitos tem muita importância junto aos gestores.

Muitos conceitos de gestão são divulgados pelo *pop-management*, as idéias são bem atrativas, pois focam em como o leitor terá bons resultados se seguir as recomendações sugeridas nos conteúdos das matérias (MAZZA; ALVAREZ, 2000). O leitor se depara com um universo de idéias que podem alavancar seus resultados, mas fica a questão da implantação para seus leitores: Como fazer funcionar essa idéia no meu negócio? Por onde começo? E se houver falhas e desvios no meio do caminho? Por isso a questão do “como” é importante, pois essas idéias devem funcionar dentro do universo do gestor, ou seja, na organização e no mercado em que ele atua.

Vários temas da área de negócios são disseminados pelo *pop-management* brasileiro, geralmente abordam temas relativos aos clientes, concorrência e desempenho das organizações (WOOD JR, 2002).

O foco no cliente, a concorrência e a lucratividade são temas que fazem parte da área de marketing e estão incluídos na conformação do conceito de Orientação para o Mercado. Na sequência do presente estudo abordou-se o conceito de orientação para o mercado, seus principais constructos e sua operacionalização.

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: CONCEITO, FUNDAMENTOS E SEUS CONSTRUCTOS

O início da construção do escopo da área de marketing surgiu com o manifesto publicado pela *Harvard Business Review* em 1960 intitulado “Miopia em Marketing” tendo como autor Theodore Levitt (1960). Nesse manifesto Levitt

demonstrou que as organizações erravam em manter o foco nas questões de produção e venda e deveriam observar os desejos e necessidades dos clientes e em como os produtos vão se alterando no decorrer do tempo para atender essas necessidades. Surgiu então o chamado “foco no cliente” onde não bastava apenas as organizações focarem em seu ambiente interno se preocupando com custos, produção e volume de vendas, mas também na aquisição de clientes. Por volta de meados dos anos 60’s os livros e artigos começaram a focar no aspecto de colocar os clientes em primeiro lugar nas decisões das organizações e com isso o foco no cliente passou a ser o principal tema de estudo do chamado “conceito de *marketing*” (MACNAMARA, 1972).

O conceito de orientação para o mercado teve sua origem no já mencionado “conceito de marketing”. A princípio os estudos sobre marketing e a definição do seu conceito estava baseado em estudar os clientes e suas necessidades, uma vez convencidas de que deveria haver mais foco nos clientes, as firmas começaram a ter maior interesse pelo marketing. Logo após esta etapa incluiu-se a questão do impacto que a orientação para o marketing poderia ter na lucratividade das firmas, além de ser levantada a questão de implementação do conceito (MACNAMARA, 1972).

Antes da definição do conceito de marketing Felton (1959, p-55, apud Kohli; Jaworski, 1990) concluiu que o marketing seria um estado mental corporativo onde todas as funções de marketing são integradas e coordenadas com as demais áreas da empresa, com a proposta de buscar o máximo de produtividade e lucratividade em longo prazo. Depois McNamara (1972, p.51) definiu e delimitou o conceito:

(...) o conceito de marketing seria uma filosofia de gestão onde toda a empresa reconhece a importância de se focar na necessidade dos clientes, focar na lucratividade e reconhecer o importante papel que o marketing tem em comunicar as necessidades do mercado para toda a empresa.

O “conceito de marketing” foi evoluindo, havia um mercado externo em que as firmas competiam e ter somente foco nos clientes e na lucratividade talvez fosse pouco para se ter bons resultados no mercado em que atuam. As firmas para se tornarem competitivas deveriam buscar alguns pressupostos básicos e necessários antes de se propor a atuar com foco no mercado. Kohli e Jaworski (1993) determinaram que houvesse antecedentes e conseqüências à implantação do conceito de orientação para o mercado, e propuseram um modelo:

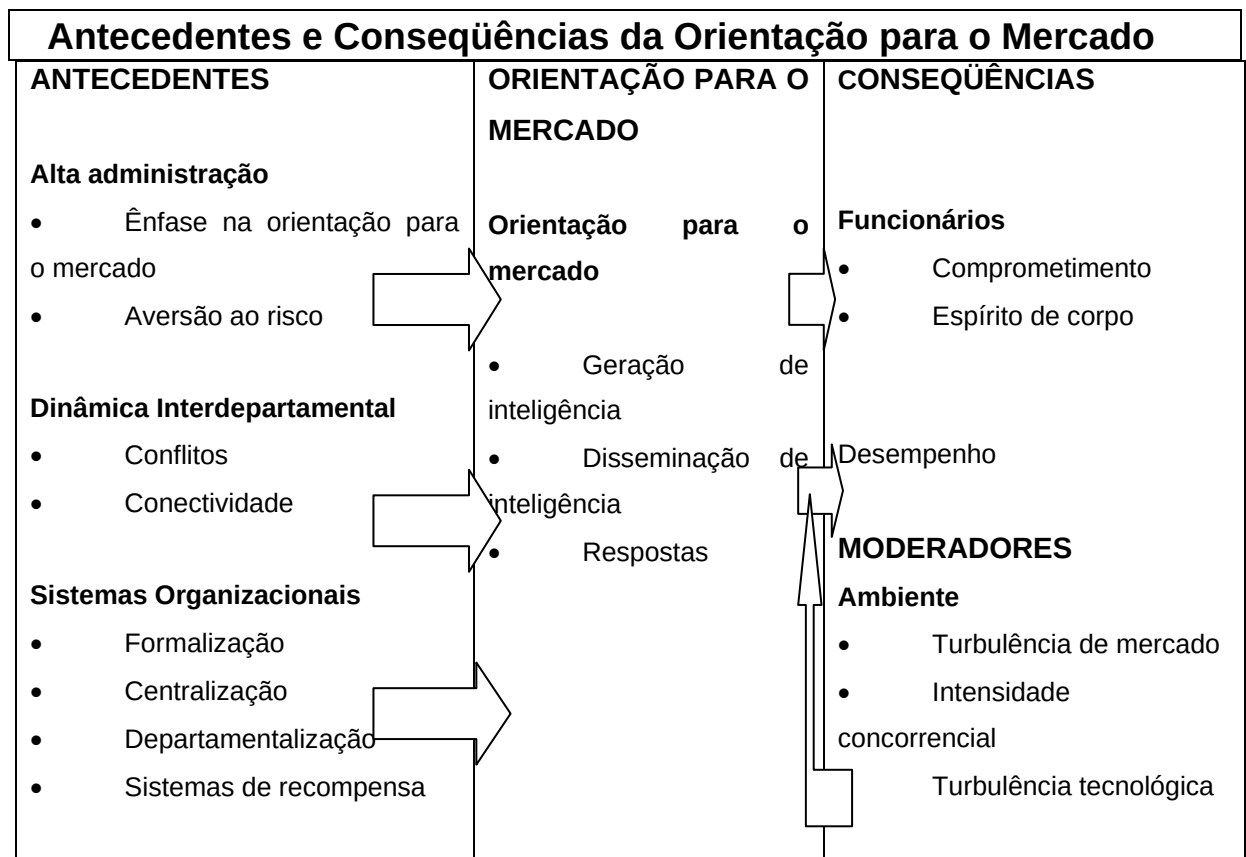


Figura 2: Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado
 Fonte: (Kohli e Jaworski, 1993, p. 55); Nota: Adaptado pelo autor.

Nesse modelo Kohli e Jaworski (1993) propõem como fatores que devem anteceder a aplicação do conceito de orientação para o mercado, o comportamento da alta administração em relação à ênfase na orientação para o mercado e a aversão ao risco. Na questão das dinâmicas interdepartamentais devem-se observar os conflitos e a conectividade nos processos e sistemas organizacionais o foco deve estar na formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensa.

Uma vez observados os antecedentes, o modelo passa para a questão operacional do conceito onde a orientação para o mercado será criada com base na geração e disseminação de inteligência de mercado e na capacidade de resposta da organização em relação a essa inteligência. Desse modo, o conceito de orientação para o mercado poderia ser aplicado o que levaria a conseqüências para a organização (KOHLI; JAWORSKI, 1993).

As conseqüências segundo o modelo estariam relacionadas com os funcionários no que tange ao comprometimento dos mesmos e o espírito de corpo, ou seja, de união entre os departamentos. O modelo traz como conseqüência a questão do desempenho que é dado pela lucratividade da organização, mas também podem ser utilizados outros critérios para se observar a melhora do desempenho da organização e não somente o aspecto da lucratividade. (KOHLI; JAWORSKI, 1993).

No modelo Kohli e Jaworski (1993) relacionam ainda a questão dos fatores moderadores do desempenho. Esses fatores têm ligação com o ambiente competitivo em que a organização está inserida. Entre os aspectos a serem observados sobre o ambiente de negócios os autores citam a turbulência de mercado, intensidade concorrencial e a turbulência tecnológica.

No modelo proposto por Kohli e Jaworski (1993) pode se observar que para gerar e disseminar a inteligência de mercado e buscar ter uma capacidade de resposta satisfatória deve-se antes de tudo obter o comprometimento da alta administração junto com uma boa dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais eficientes. Com isso nota-se que temos uma boa base de operacionalização do conceito. Percebe-se, no modelo, o que tem que se ter antes e o que poderemos ter no final da aplicação do conceito, porém em que aspectos e quais as informações necessárias para adquirir a chamada “inteligência de mercado” que é o constructo que vai alimentar todo o funcionamento do conceito.

Kohli e Jaworski (1990) propuseram em seu estudo que a base do conceito era formada por três constructos fundamentais que são: 1) foco no cliente, 2) marketing coordenado/coordenação inter-funcional e 3) lucratividade. Narver e Slater (1990), para complementar a estrutura que conforma o conceito de orientação para o mercado incluiu mais um constructo que seria o foco na concorrência. Com isso o conceito passou a ter uma estrutura mais definida e completa, o que facilitaria sua compreensão, amplitude e posteriormente o sucesso em sua operacionalização.

Para se compreender melhor o conceito de orientação para o mercado, temos que entender sua natureza. Existem duas formas de se abordar o conceito, uma seria ver a orientação para o mercado como uma filosofia de gestão, que estaria mais ligada à esfera cognitiva e influenciada por fatores pessoais o que levaria a certa visão da realidade que seriam moldadas e estabelecidas a conformação organizacional de suas estratégias e objetivos. A outra abordagem sobre orientação para o mercado seria a comportamental, onde a orientação é vista como o comportamento e as atividades que são inerentes ao próprio fenômeno da orientação e os elementos que a compõe (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

Com o conceito de orientação para o mercado estruturado pelos seus constructos que o conformam, surgiu uma abordagem que daria uma melhor perspectiva sobre a natureza no conceito que seria a abordagem “comportamental metodológica”, onde deveria haver um comportamento organizacional para se conseguir implantar os constructos que conformam o conceito e uma metodologia para implantação dos mesmos (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

Por outro lado Deshpandé e Farley (1999) dizem que pode-se pensar em orientação para o mercado em três perspectivas: 1) cultural – onde as empresas possuem a crença e os valores do foco no cliente, 2) estratégia – buscando criar constantemente valor para os clientes e 3) táticas – criando processos entre os departamentos com o objetivo de satisfazer os clientes. O autor busca desta forma colocar “em níveis” a atuação do conceito. Um fator a ser observado nesta descrição do conceito é que tudo gira em torno do cliente.

O foco no cliente é o componente comportamental e o constructo principal do conceito de orientação para o mercado, esse foco deve ser mantido com a busca diária de informações sobre os clientes, tentando compreender suas necessidades e preferências, e isso deve ser feito não somente com o uso de pesquisas, mas também, com a inteligência de mercado e não somente utilizar as respostas dos clientes nas pesquisas de forma isolada. Com isso percebe-se que para se ter a inteligência de mercado, não basta coletar os dados das pesquisas feitas junto aos clientes, saber usá-los também é fundamental. Uma vez que se têm os dados deve ser feita uma análise profunda em relação aos produtos, os custos e as ações dos concorrentes, para depois implementar a estratégia correta que poderá levar a empresa à lucratividade. A inteligência de mercado é um conceito amplo, porém são duas questões chaves para se ter foco no cliente, que são: 1) fatores exógenos de

mercado como a concorrência e regulamentações e 2) necessidades presentes e futuras dos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Martin, Martin e Minnillo (2009) em entrevistas com os sócios proprietários de empresas americanas do setor industrial nas áreas de peças metálicas, máquinas, componentes plásticos e produtos elétricos com maior orientação para o mercado, concluíram que, para esses gestores, o que mais determinou o sucesso deles foi o foco no cliente, buscando compreendê-lo e atender suas necessidades com produtos e serviços adequados e para isso era necessário ter estrutura e processos adequados. Martin, Martin e Minillo (2009) identificaram entre os gestores com alta orientação para o mercado cinco itens que conformam a estrutura e os processos para fundamentar uma correta implantação do conceito, sendo eles: busca intencional de níveis baixos de departamentalização, comunicação aberta, sólida estrutura interna consumidor/fornecedor, alto envolvimento dos funcionários e sistemas de gestão do desempenho que reforce e recompense o comportamento orientado para o mercado.

O foco no cliente é a principal causa do sucesso da estratégia de orientar-se para o mercado. Por um lado há que se levar em conta que o foco no cliente pode sofrer diferentes tipos de alterações em sua abordagem dependendo do tipo de empresa. Empresas de varejo que atendem aos consumidores finais devem estar mais atentas a qualidade de seus produtos e serviços, em outros setores pode haver uma maior complexidade para se ter o foco no cliente (NARVER; SLATER, 1990)

No setor *Business to Business* (B2B) um aspecto relevante em relação ao foco no cliente é a análise de toda a cadeia de valor do comprador por parte do vendedor. Firms que vendem seus produtos para outras devem compreender toda a cadeia de valor de seus clientes, inclusive compreender o comprador de seu

comprador. Para criar valor as empresas vendedoras devem aumentar os benefícios em relação aos custos da empresa compradora ou diminuir os custos do comprador em relação aos benefícios dados aos mesmos. Para que isso ocorra a empresa vendedora deve conhecer toda a estrutura de entrega de valor de suas empresas compradoras e seus clientes (NARVER; SLATER, 1990).

Slater e Narver (1999) concluíram também que não bastaria a organização ser somente “focada no cliente”, existem outros pontos a serem observados envolta deste constructo. Para o foco no cliente funcionar dentro do conceito de orientação de mercado as organizações devem aprender sobre o mercado e possuírem capacidade de resposta às mudanças que ocorrerem nesse mercado. As metas com o aprendizado em relação aos clientes devem ser colocadas em longo prazo para se obter uma lucratividade duradoura e deve haver um aprendizado contínuo e adaptativo em relação aos clientes e ao mercado com uma contínua observação das necessidades dos clientes. Com isso apenas o “focar no cliente”, não ocasionaria uma correta aplicação do conceito de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990).

O segundo constructo, *marketing* coordenado também chamado de coordenação inter-funcional, seria uma ação integrada entre os setores das empresas, pois a orientação para o mercado não pode ser obrigação somente do departamento de *marketing*, e sim de toda a organização. Onde houver um contato cliente-empresa a informação deve ser coletada e o problema resolvido, ou seja, deve haver uma resposta imediata ao cliente. O *marketing* coordenado é a base para a implementação da inteligência de mercado, o foco na integração facilita a operacionalização do conceito de orientação para o mercado e ainda clarifica o tipo de coordenação que será mais efetivo (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Segundo Narver e Slater (1994a) uma das formas de se implementar uma correta ação integradora seria a criação de uma estrutura horizontal nas firmas com foco na geração de valor para os clientes. Para isso os autores pregam que equipes pequenas e multifuncionais podem agir com mais facilidade e rapidez agregando assim mais valor na cadeia do que as tradicionais estruturas hierárquicas de função por função em separado. Dando como exemplo de sua abordagem os autores falam das equipes multifuncionais de engenharia, que podem participar das pesquisas de marketing facilitando, assim, a criação do produto adequado e o setor de produção pode participar do design do produto o que melhora o próprio processo de produção do mesmo.

Pelham e Wilson (1996) afirmam que a conectividade entre os departamentos é o principal fator para se conseguir implementar a estratégia de marketing coordenado. Inclusive os autores mencionam que a departamentalização, formalização e centralização não têm tanta influência na implementação do conceito de orientação para o mercado. Em seu estudo os autores perceberam que os gestores reconhecem que baixos níveis de formalização, controle de sistemas e coordenação destes sistemas podem melhorar os processos internos, mais não reconhecem que isso pode aumentar sua lucratividade sem um comportamento de orientação para o mercado.

A lucratividade para Kohli e Jaworski (1990) é o terceiro constructo que conforma o conceito de orientação para o mercado, a lucratividade é uma consequência da implantação do conceito, ou seja, se o conceito fosse corretamente aplicado o lucro é o resultado. A lucratividade então não está diretamente ligada ao conceito e sua aplicação e sim a uma única forma de medir o resultado. A lucratividade seria a principal forma de medir o desempenho das organizações em

relação à aplicação do conceito de orientação para o mercado, havia a necessidade de se testar o conceito e seu sucesso em diferentes tipos de organizações.

Narver e Slater (1990) concluíram que havia uma forte relação entre orientação para o mercado e lucratividade nas firmas que negociavam produtos não *commodities* e em firmas que negociavam produtos *commodities* também havia relação entre orientação para o mercado e lucratividade, porém com menor força.

Narver e Slater (1990) também concluíram que além da relação entre orientação para o mercado e lucratividade ser positiva havia outro fator de igual peso e importância, que seria o crescimento do mercado. Sendo assim, a lucratividade estaria fortemente ligada a um comportamento das firmas de orientar-se para o mercado sendo que o mesmo deveria estar em um cenário de crescimento, isso tanto para firmas que negociam *commodities* e não *commodities*.

O mercado é o ambiente em que as firmas competem, e esse ambiente pode ser muito ou pouco competitivo, sendo assim, as firmas teriam que se posicionar competitivamente para alcançar bons resultados. O conceito de orientação para o mercado serve para promover adaptações e mudanças que visam a melhoria do desempenho das firmas em seu ambiente competitivo por meio da continua coleta de dados em relação a concorrentes e clientes e disseminação desses dados por toda a organização que deve ter uma boa capacidade de resposta e adaptação às mudanças (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Para Narver e Slater (1994a) o conceito de orientação para o mercado possui impactos positivos tanto em empresas que competem em ambientes competitivos quanto em empresas que competem em ambientes pouco competitivos. Os autores concluíram em seu estudo que a estratégia de orientação para o mercado seria uma boa estratégia de reagir de forma rápida às mudanças que ocorrem no mercado e às

vezes até prever alguma mudança que irá ocorrer no mercado em que atuam, e isso seria fundamental em qualquer firma e em qualquer ambiente competitivo, inclusive independente do porte que a firma tenha.

A lucratividade, mesmo sendo somente o resultado ou o objetivo final das firmas na hora de decidirem pela implantação do conceito de orientação para o mercado, pode sofrer impacto em virtude do ambiente em que as firmas competem (Narver; Slater, 1990). Para complementar o cenário competitivo há que se fazer uma análise de outro fator que afeta o mercado em que as firmas competem, a concorrência.

Para se vencer a concorrência, as firmas devem agregar mais valor, para seus clientes, em seus produtos e serviços do que seus concorrentes. Para entregar um valor superior aos seus clientes as firmas necessitam mais do que foco somente no cliente e ações coordenadas, existe a necessidade de conhecer quais as tecnologias, formas de gestão, produtos e serviços e o alvo de seus concorrentes. A entrega de um valor superior requer conhecimento da firma em relação aos seus concorrentes observando suas forças e fraquezas, capacidades e estratégias de curto e longo prazo (NARVER; SLATER, 1994b).

Kohli e Jaworski (1993) relacionaram orientação para o mercado com intensidade competitiva e perfil de mercado competitivo e concluíram que a estratégia de orientação para o mercado se mostra eficiente independente da intensidade competitiva. Com isso nota-se que a concorrência é um fator a ser analisado, porém pode não ter tanto peso no sucesso da implantação da estratégia de orientação para o mercado.

A concorrência também influencia os consumidores e pode provocar mudanças no cenário competitivo, há necessidade de avaliar as forças e fraquezas

dessa concorrência, principalmente suas estratégias e capacidades. A implantação do conceito de orientação para o mercado tem um custo elevado, pois, demanda tempo, estrutura e envolve toda a empresa, e mobilizar toda a estrutura organizacional com o foco no curto prazo seria um risco desnecessário, além de não trazer uma perspectiva de sobrevivência no longo prazo (NARVER; SLATER, 1990).

A concorrência é importante, mas não é fundamental para o sucesso da estratégia de orientar-se para o mercado, em um estudo meta - analítico sobre o conceito e seus antecedentes e impactos no desempenho, Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) concluíram que os processos internos eram as variáveis que mais influenciava o sucesso da implementação da estratégia de orientar-se para o mercado. A eficiência nos processos internos faz com que a organização responda de forma rápida e adequada às mudanças que ocorrem no mercado além de dar a base para a implantação do conceito no dia a dia das organizações.

Uma das maiores dificuldades de sair do conceito e ir para a prática é o “como” implantar a teoria, ou seja, como fazer funcionar o conceito na rotina diária das organizações. O processo de implantação do conceito de orientação para o mercado dentro das organizações é um processo feito de cima para baixo, onde o gestor principal deve ter um modelo cognitivo para o negócio, onde o mesmo inclua a orientação para o mercado como parte fundamental do negócio (MARTIN; MARTIN; MINNILLO, 2009).

2.4 A IMPLANTAÇÃO DO CONCEITO

Na questão da implantação do conceito de orientação para o mercado três fatores são fundamentais: 1) um ou mais departamentos devem estar

comprometidos com os clientes e suas necessidades presentes e futuras, 2) compartilhar essas informações com os outros departamentos e 3) os vários departamentos devem estar comprometidos em ouvir e reagir às demandas dos clientes. Como dito antes, no presente estudo, a orientação para o mercado para funcionar deveria ter a geração e disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de resposta de toda a organização à inteligência de mercado gerada (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Geração de inteligência - o ponto inicial da orientação para o mercado é a inteligência de mercado, para gerar essa inteligência a empresa tem que coletar as informações que indicam as necessidades e preferências dos clientes além de levar em conta os fatores externos e seus impactos nessas preferências e necessidades. A coleta das informações sobre os clientes são feitas geralmente pelos setores de atendimento aos clientes, vendas ou marketing, por outro lado, se observa a necessidade de toda a empresa estar comprometida com a coleta de informações. Os setores de logística e finanças não têm relação direta com os clientes, porém não se pode deixar de lado as informações que os clientes podem passar em relação ao sistema de cobrança ou de entregas da empresa. Sendo assim, a integração e colaboração entre os setores são fundamentais para a geração de inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Kohli e Jaworski (1990) destacam ainda dois fatores importantes na geração de inteligência de mercado, o primeiro seria os fatores externos que influenciam as necessidades e preferências do consumidor, esses fatores podem ser a concorrência, regulamentação governamental, tecnologia e demais forças do ambiente competitivo. As organizações não podem somente focar no cliente, há uma

necessidade de observar e analisar todos os fatores que tem impacto nas preferências e necessidades dos consumidores (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

O segundo fator seria perceber as necessidades futuras dos clientes, pois as empresas que antecipam as mudanças e tendências saem na frente, assim superam os concorrentes e conquistam seus clientes. Existe ainda a necessidade de se atender não somente o consumidor final, mas também os varejistas, pois os mesmos são clientes da indústria e possuem demandas específicas em seus negócios. A matéria prima para gerar inteligência é a informação, a empresa deve ter seus canais de comunicação abertos as críticas e sugestões dos clientes, e não se pode esperar que somente o setor comercial ou o de marketing colete essas informações. Depois da coleta dos dados relativos aos clientes, o segundo passo seria a disseminação destas informações em toda a empresa (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Disseminação da inteligência de mercado - para que as necessidades do mercado sejam atendidas a inteligência de mercado deve ser comunicada e disseminada pelos departamentos e pessoas que tenham relevância na utilização destas informações para o benefício dos clientes (KOHLI e JAWORSKI 1990).

As empresas devem possuir uma estrutura com canais claros e determinados de disseminação das informações, porém se faz necessário dar importância as informações coletadas pelos canais informais, como conversas dos funcionários e gerentes com os clientes no ambiente de loja, pois mesmo sendo uma conversa informal podem-se obter informações valiosas sobre os desejos e necessidades dos clientes (KOHLI e JAWORSKI 1990).

Umas das estratégias que podem ajudar na disseminação da inteligência de mercado é a chamada “comunicação horizontal” que é o fluxo de informação lateral

onde a comunicação deve ocorrer dentro e entre departamentos da empresa (DAFT e STEERS, 1985, apud Kohli e Jaworski, 1990).

Com o descrito no sub-tópico sobre a disseminação da inteligência de mercado nota-se que a mesma tem como base a distribuição do fluxo de informação, dos dados coletados em relação aos clientes, dentro da empresa, por outro lado o conhecimento dessas informações obriga a empresa a atender as novas necessidades dos clientes, e para isso a organização deve ter uma capacidade de resposta apropriada (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Capacidade de resposta - após a coleta e disseminação das informações, a organização se vê diante de um cenário onde serão necessárias algumas mudanças para atender as novas necessidades dos clientes, com isso a velocidade e capacidade de resposta em relação a essas mudanças devem ser adequadas. A capacidade de resposta tem relação com mudanças no público alvo, alterações no design e entrega dos produtos e serviços, mudanças na comunicação e distribuição, tudo isso com intuito de tornar mais favorável a resposta do consumidor final (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Por um lado Narver e Slater (1990) em seus estudos fazem uma revisão dos estudos sobre orientação para o mercado e aprimoram os constructos que conformam o conceito. Para os autores a orientação para o mercado esta baseada em três componentes comportamentais, sendo eles: 1) orientação para o cliente – que seria criar valor superior e de forma contínua para o cliente a também compreender toda a cadeia de valor do mesmo, 2) orientação para o concorrente e 3) coordenação inter-funcional – utilização coordenada dos recursos da empresa para gerar valor para o cliente. E tendo como base dois critérios de decisão que seriam a lucratividade e o foco no longo prazo. Narver e Slater (1990) incluem o foco

na concorrência, como dito anteriormente, e ainda incluem o critério de longo prazo, os demais fatores, orientação para o cliente e coordenação inter-funcional estão presentes nos estudos de Kohli e Jaworski (1990).

Para se ter a geração e disseminação de inteligência e capacidade de resposta as firmas devem possuir antecedentes que suplantem essa estrutura (KOHLI; JAWORSKI,1993). Kohli e Jaworski (1993) criaram um modelo onde os antecedentes a orientação para o mercado teriam três itens a serem observados. O primeiro seria a alta administração estar comprometida com a orientação para o mercado e a aversão ao risco. Em segundo lugar teríamos as dinâmicas interdepartamentais, onde seriam observados os conflitos e a conectividade e, por fim, o terceiro item onde temos os sistemas empresariais estruturados pelas formalizações, centralizações, departamentalizações e os sistemas de recompensa.

Dentro deste modelo, Kohli e Jaworski (1993) determinam as conseqüências da orientação para o mercado, onde se tem dois itens, sendo que, o primeiro seria os funcionários, o comprometimento dos mesmos com a organização e o espírito de corpo e o segundo seria o desempenho, sendo ele financeiro e de mercado. Neste modelo os autores ainda colocam como fatores moderadores a turbulência de mercado e tecnológica e a intensidade da concorrência.

Para Narver e Slater (1993) toda a estruturação e implantação do conceito de orientação para o mercado têm como objetivo a criação de valor para o cliente, ou seja, o mesmo percebe que o custo de adquirir o produto ou serviço da empresa vale a pena em relação aos benefícios que esses produtos ou serviços estão gerando para ele, com isso, gerar mais valor para o cliente, seria o objetivo do conceito de orientação para o mercado, porém essa geração de valor tem que significar lucratividade.

Outro aspecto em relação a geração de valor, é que a mesma proporciona a criação de uma vantagem competitiva sustentável dentro do mercado em que a organização atua, e essa vantagem seria um dos fatores principais da geração de lucros. As firmas devem buscar a vantagem competitiva e essa vantagem deve ser sustentável em longo prazo para gerar lucratividade em longo prazo (PORTER, 2004).

Em geral o aspecto do desempenho, em relação ao conceito de orientação para o mercado, tem se focado na questão da lucratividade, ou seja, a medida de desempenho é dada pela lucratividade das organizações (KOHLI; JAWORSKI, 1990: NARVER; SLATER, 1990).

Por outro lado Deshpandé, Farley e Webster (1993) em um estudo feito com 50 indústrias japonesas e seus clientes, autores concluíram que as melhores performances estão atreladas a uma combinação de inovação, foco no cliente e cultura de mercado. Outra questão abordada pelos autores no estudo é o prazo, para eles o conceito de orientação para o mercado deveria manter o foco no cliente em primeiro lugar, incluir também nesse foco o público interessado no negócio, tais como: empregados, gerentes e proprietários, com o objetivo final de manter a empresa lucrativa no longo prazo.

Seguindo os estudos sobre o conceito de orientação para o mercado Day (1994) adiciona a questão das capacidades necessárias que as organizações precisam ter para criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e satisfação junto aos seus clientes. Para o autor as organizações deveriam identificar e criar capacidades especiais, habilidades que somente a organização poderia ter, e assim conquistar uma vantagem competitiva duradoura.

A capacidade requerida para que a organização seja orientada para o mercado estão divididas em três categorias: 1) capacidades internas – gestão financeira, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologia, logística integrada, processo de produção, gestão de recursos humanos eficientes e ambiente saudável; 2) capacidade externa – foco no mercado, proximidade com os clientes e canais de distribuição e monitoramento da tecnologia; 3) capacidade de expansão – que integra as capacidades interna e externas.

No Quadro 1 tem-se uma síntese dos estudos clássicos sobre orientação para o mercado, mencionados neste estudo:

CONCEITO DE MARKETING	KOHLI E JAWORSKI (1990)	NARVER E SLATER (1990)	DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)	DAY (1994)
FOCO NO CLIENTE	Geração de inteligência de mercado	Orientação para cliente Orientação para o concorrente	Orientação para o cliente	Capacidades Externas (Vantagens sobre a concorrência)
COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL	Disseminação da inteligência de mercado Capacidade de resposta à inteligência	Coordenação inter-funcional	Cultura organizacional Inovação	Capacidades internas Capacidades de ligação (Vantagens sobre a concorrência)
LUCRATIVIDADE	Performance	Horizonte de longo prazo e ênfase nos lucros	Performance	Performance

Quadro 1: Estudos clássicos sobre o conceito de orientação para o mercado
Fonte: Criada pelo autor.

Nota-se pelo Quadro 1 que nos estudos clássicos sobre o tema, o conceito de orientação para o mercado possui cinco constructos básicos, que são: a orientação para o cliente, foco na concorrência, coordenação inter-funcional/marketing coordenado, inteligência de mercado e a lucratividade como medida de desempenho.

Outro aspecto que consolida a importância do conceito de orientação para o mercado no mundo acadêmico é o fato de que vários estudos como os de Narver e Slater (1993), Langerak (2003), Pelham e Wilson (1996) abordam a questão da lucratividade, onde, à mesma apresentou relação positiva entre o conceito de orientação para o mercado e melhoria no desempenho organizacional.

Estudos realizados por Langerak (2003), Verhees e Meulenbergh (2004) e Pelham e Wilson (1996) demonstraram que o conceito de orientação para o mercado contribuiu para a melhoria do desempenho das firmas inclusive nas de pequeno porte. Como esses estudos foram realizados em países de economia desenvolvida e em ambientes extremamente competitivos e com tecnologia de ponta, seria necessário verificar a amplitude de atuação do conceito, para ver se o mesmo funcionaria em mercados menos desenvolvidos economicamente e tecnologicamente como, por exemplo, o mercado brasileiro.

Perin e Sampaio (2004) fizeram um estudo no setor eletroeletrônico do Brasil onde buscaram compreender a relação entre orientação para o mercado, porte empresarial e desempenho. Os resultados corroboraram com as pesquisas feitas no exterior, ou seja, houve uma relação positiva entre orientação para o mercado, porte e desempenho. Para os autores a questão do porte empresarial tem relação com o poder de barganha da empresa, pois tendo um maior tamanho, a capacidade de negociar preços menores fica melhor e em relação ao desempenho eles focaram na

lucratividade. Esse estudo concluiu que a orientação para o mercado e a lucratividade tem uma relação mais forte do que a orientação para o mercado e porte da empresas dentro do contexto brasileiro.

Seguindo com as pesquisas sobre orientação para o mercado no Brasil Perin, Sampaio e Faleiro (2004) fizeram um estudo no setor eletroeletrônico e de ensino superior do Brasil e concluíam que havia uma relação positiva entre melhoria do desempenho com o conceito de orientação para o mercado, inclusive no quesito “inovações nos produtos”. Um estudo realizado no mercado brasileiro por Silveira (1998) no setor calçadista no Vale dos Sinos e outro por Menna (2001) realizado no setor de moda masculina da região sul do País, concluíram que de forma geral a estratégia de orientar-se para o mercado melhorava o desempenho das organizações estudadas.

O conceito de orientação para o mercado se consolidou com o passar do tempo, tanto pelo número elevado de estudos relacionados ao tema quanto pelos efeitos positivos que a aplicação do conceito tem nas empresas que o implantaram em diversos setores e mercados inclusive em empresas de pequeno e grande porte (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Como descrito no presente estudo, para a correta aplicação do conceito temos que ter foco no cliente, foco na concorrência, marketing coordenado ou coordenação inter-funcional e a lucratividade como consequência e como base para a operacionalização tem-se a geração e disseminação de inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

O conceito de orientação para o mercado demonstrou ser de relativa importância dentro da área de marketing, pois os estudos sobre o tema dão amplitude de conhecimento sobre o conceito, desde seus antecedentes e

consequências, os constructos que o conformam, fatores a serem observados na sua implementação tais como, inovação e capacidade interna e externa das organizações. Por outro lado, o conceito de orientação para o mercado é amplo e complexo, requer conhecimento do que o antecede e o que lhe precede e a estrutura e processo de implantação.

Segundo Wood Jr. e Paula (2001) os leitores do *pop-management*, são, em sua maioria, executivos, empreendedores e gerentes de empresas que encontram dificuldade em ter acesso a todas essas informações sobre o conceito e teorias de gestão, tal como o conceito de orientação para o mercado, com isso entra o *pop-management* que, segundo os autores, tem o papel de divulgar, os conceitos teóricos desenvolvidos nas pesquisas, de forma simples e de fácil assimilação.

Para analisar como o conceito é reproduzido e divulgado para seu público foi necessário analisar de que forma o mesmo é divulgado e qual é o conteúdo das matérias relacionadas com o conceito de orientação para o mercado. Adiante se seguiu com a metodologia aplicada em nosso estudo.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia selecionada foi a pesquisa exploratória, pois a natureza deste método de estudo tem como finalidade um caráter de sondagem e por existir pouco conhecimento acumulado e sistematizado em relação ao tema de pesquisa (VERGARA, 2004).

Optou-se, para a coleta de dados, pela pesquisa bibliográfica no presente estudo, por caracterizar-se pela análise sistemática de matérias publicadas em revistas impressas e arquivos digitais destas revistas que estão disponíveis para o público em geral. Em relação à fonte do material utilizado para a pesquisa bibliográfica, esta pode ser: primária, cuja origem é o produtor do texto, e fonte secundária quando o texto do produtor é descrito ou analisado por outra pessoa que os divulga (VERGARA, 2004).

Classifica-se o presente estudo como pesquisa bibliográfica de fonte primária e secundária, pois as matérias analisadas nas revistas ora têm origem direta do produtor do texto e ora é descrita e analisada por outras pessoas, nesse caso os jornalistas que publicam as matérias.

3.2 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica sobre as matérias publicadas nas cinco revistas, entre os anos de 2001 e 2010, que melhor representam o *pop-management* brasileiro com base nos estudos de Wood Jr. e

Paula (2001, 2002), sendo elas: HSM Management, VOCÊ S/A, Revista Exame. E para complementar e aprofundar a compreensão da reprodução do conceito de orientação para o mercado ampliou-se a coleta de dados com as revistas Isto É Dinheiro e Época Negócios. Abaixo segue o Quadro 2 com a tiragem mensal e bimestral das revistas:

REVISTAS	EXAME	VOCÊ S/A	ÉPOCA	ISTO É DINHEIRO	HSM MANAGEMENT
Nº	450.000	198.000	140.000	135.000	35.000*
PREÇO R\$	9,90	10,90	9,90	9,90	45,00

Quadro 2: Tiragem mensal e preço das revistas

Nota: * bimestral.

Fonte: Redação das revistas.

As matérias selecionadas foram aquelas que abordavam sobre marketing em geral e o conceito de “orientação para o mercado” e os constructos que o conformam segundo os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), sendo eles: orientação para o cliente, foco na concorrência, marketing coordenado, lucratividade e inteligência de mercado. Todos os dados selecionados são de matérias publicadas nas revistas impressas e coletados nas próprias revistas e nos arquivos digitais denominados “edições anteriores” que às mesmas disponibilizam em seus sites.

Buscou-se coletar dados em matérias que abordavam as teorias e conceitos de marketing e gestão em geral e entrevistas com executivos de empresas, cujo foco era captar as idéias, pensamentos, perspectivas e abordagem que os geradores de conteúdo têm em relação ao conceito e os constructos que o conformam.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Em virtude de o estudo ter sido exploratório no tratamento dos dados foi feito uma análise qualitativa dos mesmos, pois, segundo Creswell (2007, p.38) “a pesquisa qualitativa é exploratória e útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar”. Complementar a isso, Malhotra (2007, p.153) em seus estudos sobre pesquisa de marketing definiu que “a pesquisa qualitativa é uma metodologia importante usada na pesquisa exploratória”

A pesquisa qualitativa se caracteriza pela falta de regras estabelecidas previamente, os métodos de estudos podem emergir no meio do mesmo, as questões a serem observadas estão abertas e os dados para análise podem ser coletados de entrevistas, observações, documentos, análise de textos e de imagens (CRESWELL, 2007).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador tem o compromisso de fazer alegações com base em perspectivas construtivistas ou reivindicatórias ou em ambas. Com isso o pesquisador coleta dados emergentes em relação ao objeto que busca estudar com o objetivo de desenvolver temas e novas perspectivas a partir dos dados coletados (CRESWELL, 2007).

Para o método de análise das matérias optou-se pelo método de Análise de Conteúdo descrito por Bardin (1977). O presente método é descrito pela autora como sendo propício para as análises de conteúdo textuais nas comunicações de mídia de massa, que no presente estudo foram as revistas populares de negócios. Segundo a autora a análise de conteúdo “enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta”.

Bardin (1977, p.44) definiu o método de análise de conteúdo com sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo seria então, uma metodologia que busca analisar com um conjunto de técnicas os conteúdos existentes no processo de comunicação. O método não se apresenta como único instrumento e sim como um leque de ferramentas aplicáveis em um campo que seria o das comunicações (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo é útil em análise de textos, ou seja, em conteúdos linguísticos, sendo assim, as imagens, comportamento e demais dados não linguísticos ficam excluídos do escopo de atuação do método (BARDIN, 1977).

Para analisar as matérias de forma mais ampla utilizou-se procedimentos exploratórios, em virtude do objetivo e natureza qualitativa do presente estudo e do cenário de análise não estar previamente definido. Para Bardin (1977, p.125) procedimento exploratório, dentro da metodologia de análise de conteúdo, assim se define:

(...) procedimentos de exploração, aos quais podem corresponder técnicas ditas sistemáticas, que permitem, a partir do próprio texto, aprender as ligações entre diferentes variáveis, funcionam segundo o processo indutivo e facilitam a construção de hipóteses.

Para Bardin (1977) o método de análise de conteúdo consiste em três etapas, que foram realizadas no presente estudo. A primeira consiste na pré-análise onde se organiza a pesquisa, sistematiza as idéias e ocorrem as escolhas dos documentos.

A segunda seria a exploração do material que consiste na longa tarefa de se categorizar, decompor ou enumerar os dados colhidos. Na terceira e última fase serão feitas a análise dos resultados, as interpretações e as inferências. Nesta fase, segundo a autora, cálculos estatísticos simples podem ajudar a dar mais ênfase às informações fornecidas pela análise. A autora descreve, em relação ao conjunto das técnicas de análise de conteúdo, a “Análise Categórica” onde se analisa os textos por categorias.

A técnica de Análise Categórica é a mais antiga e mais utilizada na prática da análise de conteúdo, sendo utilizada no presente estudo. O uso desta técnica requer que o pesquisador desmembre o texto por categorias de acordo com reagrupamentos analógicos. Uma das possibilidades rápida e eficaz para se aplicar em discursos diretos e simples dentro da análise categórica seria a denominada “análise temática”, onde se faz uma investigação em relação aos temas relativos ao objeto de pesquisa (BARDIN, 1977).

Dentro do contexto da abordagem categórica, observa-se tanto a frequência de determinado evento quanto a própria ocorrência do evento demonstrando assim uma abordagem quantitativa bem como qualitativa do tema estudado (BARDIN, 1977).

Sendo assim, a metodologia do presente estudo será a pesquisa com fins exploratórios por meio de pesquisa bibliográfica e utilizando como forma de tratamento dos dados a pesquisa qualitativa com a análise dos dados sendo feita pela perspectiva do método de análise de conteúdo utilizando uma abordagem categórica para esta análise.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As pesquisas acadêmicas possuem suas limitações tanto nas abordagens metodológicas como no universo, amostras ou dados que serão trabalhados (CRESWELL, 2007). O presente estudo se limita a verificar como um o conceito de marketing, orientação para o mercado, é reproduzido pelo *pop-management*, em virtude disso, não abordou-se qual o nível de influência que essa reprodução do conceito tem junto aos consumidores deste tipo de mídia.

Quanto à coleta dos dados, considera-se como limitação do estudo o fato de termos mais representantes do *pop-management* brasileiro do que os cinco escolhidos para o presente estudo, apesar dos mesmos serem os principais “players” deste setor no Brasil tendo como base a tiragem mensal.

Em relação à coleta de dados, o presente estudo é limitado pela coleta somente de informações bibliográficas e textuais contidas nas matérias do *pop-management* em relação ao tema proposto, não se abordou como o conceito é tratado por outras formas de se disseminar conceitos de gestão, tais como: palestras, consultorias e livros.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Para a operacionalização dos dados seguem-se os passos recomendados por Bardin (1977) para realizar a análise do conteúdo das matérias. A autora descreve três pólos cronológicos para se realizar a análise de conteúdo, sendo eles: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material e 3) Tratamentos dos resultados, inferências e interpretações.

4.1 PRÉ-ANÁLISE

Para compreender como o *pop-management* reproduz o conceito de orientação para o mercado, adotou-se a estratégia de realização de uma leitura flutuante, onde se conhece o texto e se observa de forma livre suas características e orientações (BARDIN, 1977). O procedimento de leitura flutuante foi realizado nas revistas HSM *Management*, VOCÊ S/A, Época Negócios, Isto é Dinheiro e Revista Exame, cujo critério de escolha foi a tiragem mensal de cada uma.

4.1.1 O PERFIL DAS REVISTAS

Todas as revistas selecionadas para o presente estudo são publicações brasileiras com foco no mundo dos negócios. Apesar de terem o mesmo público alvo, ou seja, gestores, empresários, empreendedores e estudantes da área, as revistas apresentam pequenas diferenças de forma e conteúdo em relação a publicação de suas matérias.

A *HSM Management* tem uma abordagem mais técnica em relação a apresentação das teorias de gestão e com a presença relevante de empresas de consultoria, consultores/gurus e executivos estrangeiros, principalmente americanos, como geradores de conteúdo. É bimestral e a maioria de seus consumidores são assinantes (WOOD JR; PAULA, 2000).

A *Você S/A*, possui um conteúdo mais voltado para a gestão de carreiras, apesar de ter também matérias ligadas a conceitos e teorias de gestão. A Revista *Exame* possui um caráter tanto informativo do mundo político como também do mundo dos negócios, relatando o dia a dia das empresas e as notícias do mundo empresarial, e também matérias relativas a teorias e conceitos de gestão e entrevistas com executivos de empresas (WOOD JR; PAULA, 2000).

As revistas *Época Negócios* e *Isto É Dinheiro* possuem um perfil voltado para a publicação de notícias do mundo empresarial, destacando a rotina das empresas, entrevistas com executivos, cenários financeiros e política, as matérias relativas a conceitos e teorias de gestão são secundárias nestas revistas.

4.1.2 OS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DAS MATÉRIAS

A leitura flutuante descrita por Bardin (1977) foi realizada nas matérias publicadas nas revistas no período de 2001 a 2010 e como critérios de escolha dos documentos utilizaram-se os temas estratégia e marketing em geral, pois, segundo Kohli e Jaworski (1990), o conceito de orientação para o mercado é uma estratégia e pelo conceito ter sido desenvolvido e pesquisado dentro campo do marketing.

Após a leitura e análise de 748 matérias referentes à área de estratégia e marketing em geral, adotou-se o critério de selecionar as matérias que abordam especificamente o conceito “orientação para o mercado”, estratégias de gestão em geral e matérias que abordam os constructos que o conformam e que segundo os estudos clássicos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) são: orientação para o cliente, foco na concorrência, marketing coordenado/coordenação inter-funcional, lucratividade e inteligência de mercado.

Com o objetivo de ampliar a compreensão em relação ao conteúdo das matérias em relação ao conceito, adotou-se a abordagem de leitura do constructo “inteligência de mercado”, conforme os estudos de Kohli e Jaworski (1990), onde os autores descrevem a geração e disseminação de inteligência de mercado, isso com o objetivo de compreender qual o conteúdo das matérias relativas a esse constructo que segundo os autores operacionaliza o conceito.

Utilizou-se, segundo Bardin (1977), as regras de exaustividade, nas quais todos os temas relativos ao conceito foram levados em conta e a regra da representatividade onde se observou que os dados colhidos e escolhidos para a análise são representativos do universo analisado, levando-se em conta a heterogeneidade do universo de estudo, no caso, a área de marketing.

Com isso os critérios de escolha dos documentos foram matérias que abordassem assuntos relativos ao conceito de orientação para o mercado, orientação para o cliente, foco na concorrência, lucratividade, coordenação inter-funcional ou marketing coordenado e inteligência de mercado.

Após a leitura de todas as matérias relativas aos temas estratégia e marketing em geral observou-se que apesar da enorme amplitude que a área possui o conceito

de orientação para o mercado e seus constructos que o conformam tiveram boa representatividade como se vê na Figura 3:

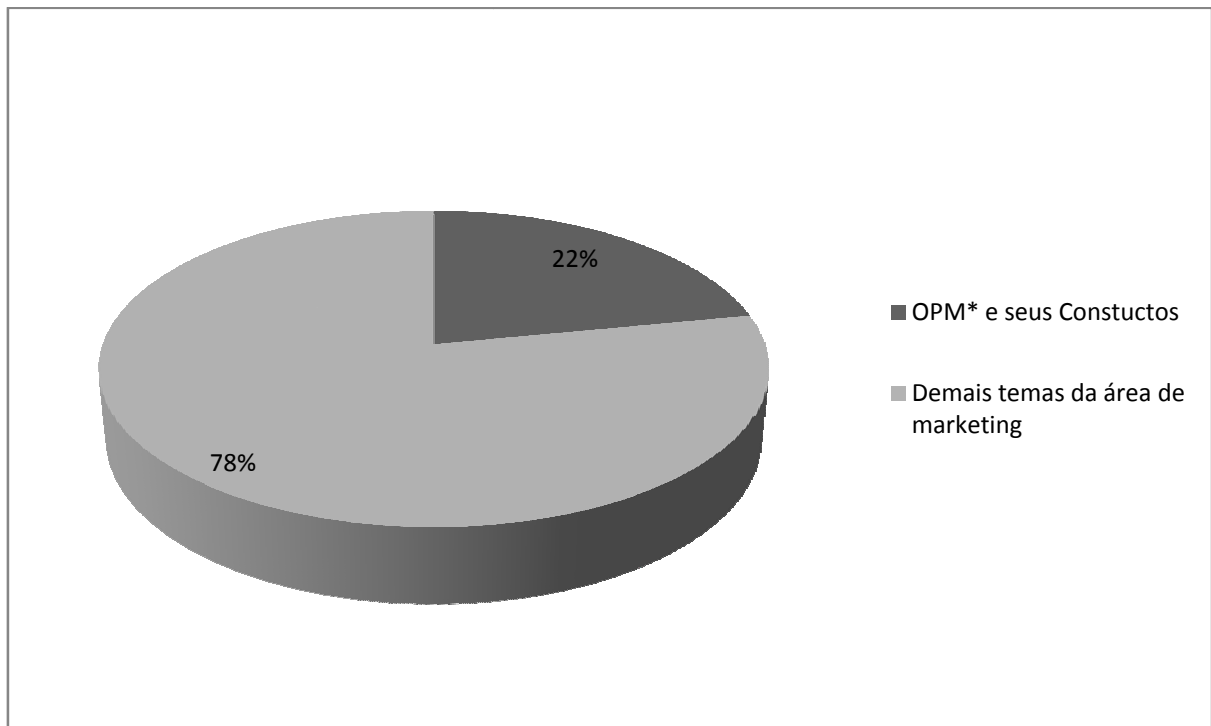


Figura 3: Porcentagem do conceito de orientação para o mercado e demais áreas de marketing

Fonte: Análise das matérias (criado pelo autor).

Nota * Orientação para o mercado.

Após a leitura das 748 matérias foram encontradas 162, ou seja, 22% que abordavam o conceito de orientação para o mercado e os constructos relacionados a ele.

Seguindo a operacionalização da análise de conteúdo, foi feita uma categorização das matérias, dividindo-se as mesmas em seis categorias temáticas, que são: o conceito orientação para o mercado em si e os cinco constructos básicos que o conformam de acordo com os estudos clássicos descritos na Figura 3 no referencial teórico.

No Quadro 3 demonstra-se a categorização do conceito de orientação para o mercado e seus cinco constructos básicos:

Categorização do Conceito de Orientação para o Mercado e seus Constructos					
Orientação para o mercado	Orientação para o cliente	Foco na concorrência	Lucratividade	Marketing coordenado/ Coordenação inter-funcional	Inteligência de mercado

Quadro 3: Orientação para o mercado e seus construtos

Fonte: Estudos clássicos sobre o conceito de orientação para o mercado e seus constructos.

Nota: Criada pelo autor.

Após a categorização das matérias em relação ao seu conteúdo, realizou-se uma codificação em relação aos produtores do conteúdo das matérias e a revista que publicou a matéria. Na leitura mais aprofundada das 162 matérias selecionadas para análise, observou-se que três personagens eram os geradores de conteúdos das mesmas, sendo eles: empresas de consultoria e consultores/gurus, executivos de grandes empresas que foram entrevistados e jornalistas.

Esse fato corrobora os estudos de Wood Jr e Paula (2001, 2002a), Abrahamson (1996) e Clark e Salaman (1998) onde os mesmos colocam que as empresas de consultoria, os “gurus” de gestão, denominados consultores e jornalistas são os principais geradores de conteúdo para as matérias relacionadas com as teorias de gestão.

Em virtude dessa constatação, para o presente estudo decidiu-se codificar cada matéria com vistas a identificar seus produtores para, no momento da análise, verificar possíveis diferenças de conteúdo na abordagem sobre o tema estudado.

Para organizar os dados se codificou cada matéria na forma que se segue conforme o Quadro 4:

Empresas de Consultoria e Consultores/Gurus	Executivos de Empresas	Jornalistas
Código: (C)	Código (E)	Código (J)

Quadro 4: Codificação das matérias
Fonte: Criada pelo autor.

4.2 EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

Para a exploração dos dados foram feitas as categorização e codificações das 162 matérias já descritas neste Capítulo. Os fragmentos das matérias foram colocados dentro da grade do programa da Microsoft Windows Excel 2007 para a facilitação da leitura e visualização das palavras. Dividiram-se as matérias nas seis colunas verticais nas cada uma com seu respectivo tema: Orientação para o Mercado, Orientação para o Cliente, Foco na Concorrência, Marketing Coordenado/ Coordenação Inter-funcional, Lucratividade e Inteligência de Mercado.

Em cada célula, no rodapé do lado direito, continha a codificação indicando se o gerador de conteúdo para a matéria foi: (C) - Empresa de Consultoria/ Consultor/ Guru, (E) - Executivo de Empresas ou (J) – Jornalista e logo após a revista que publicou a matéria. Após as etapas descritas foi feita uma leitura em cada célula onde se buscou decompor as matérias com o objetivo de obter a partir das mesmas as partes que estão fora do objetivo do presente estudo. Assim, ao final obtiveram-se 162 matérias categorizadas, codificadas e decompostas, podendo assim, seguir para a etapa de análise dos resultados.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES

O método de análise de conteúdo tem como objetivo verificar a frequência de determinado dado dentro de uma amostra, mas também pode buscar a própria ocorrência de determinado dado, bem como, a relação que pode existir entre os dados (BARDIN, 1977). Pelo caráter exploratório do presente estudo, buscou-se não somente a frequência, mas também a ocorrência de determinado dado nas matérias e as possíveis relações entre os dados para se ter uma compreensão mais ampla da reprodução do conceito de orientação para o mercado no *pop-management*.

Para as análises dos resultados, possíveis inferências, interpretações e validações utilizou-se a técnica de confrontação dos dados coletados com o referencial teórico descrito no presente estudo.

Seguindo as recomendações de Bardin (2010), para condensar e inserir mais relevância ao estudo de análise de conteúdo pode-se utilizar a estatística descritiva. Em virtude disso iniciou-se os resultados com os dados estatísticos descritivos referentes à reprodução do conceito de orientação para o mercado nas matérias analisadas, descritos abaixo nos Quadros 5 e 6:

Empresas de Consultoria e Consultores/Gurus	Executivos de Empresas	Jornalistas
54,60%	34,98%	10,42%

Quadro 5: Geradores de conteúdo das matérias
Fonte: Criada pelo autor.

Notou-se a presença das empresas de consultoria e consultores como grandes geradores de conteúdo relativo ao conceito de marketing, o que vai ao encontro dos estudos de Mazza e Alvarez (2000), Wood Jr. e Paula (2001, 2002),

Clark e Salaman (1998) e Abrahamson (1996) onde indicaram que as empresas de consultoria e consultores são os grandes geradores de teorias sobre gestão.

O modelo criado por Abrahamson (1996) onde o mesmo explica o processo de criação e disseminação de novas teorias de gestão se encaixa nos achados deste estudo. No estudo o autor menciona os gurus e empresas de consultoria como geradores de teorias de gestão, por um lado a presença dos executivos no modelo foi importante, pois os mesmos tiveram presença na geração de conteúdo com 34,98% das matérias.

No modelo de Abrahamson (1996) os executivos foram colocados como consumidores de teorias de gestão, no presente estudo os executivos também geraram conteúdo, porém em forma de entrevistas onde os mesmos relatam suas realizações no dia a dia nas organizações em que trabalham.

Em comparação aos outros geradores de conteúdo, os jornalistas participaram inexpressivamente no processo de geração de conteúdo sobre o conceito de orientação para o mercado e os constructos que o conformam com 10,42%. Wood Jr. (2002) menciona que muitas vezes as matérias do *pop-management* são feitas por jornalistas, porém nosso estudo indicou que eles geraram conteúdo em menor escala que os executivos e empresas de consultoria e consultores.

A de se levar em conta o fato que mesmo nas matérias onde as empresas de consultoria, consultores e executivos geraram conteúdo, os jornalistas sempre apareceram como intermediários, ora editando as matérias feitas junto às empresas de consultoria e consultores ora como entrevistador dos executivos.

Outro aspecto a ser destacado no presente estudo é que os jornalistas vêm atuando como intermediários, coletando matérias publicadas fora do Brasil e

utilizando-as como conteúdo em suas matérias. Esse fato corrobora com os estudos de Wood. Jr (2001) onde o autor relatou que a maioria do conteúdo das matérias do *pop-management* vem de fora, principalmente dos Estados Unidos da América. Segundo o autor esse fator poderia ser prejudicial para os leitores brasileiros, pois a aplicação de conceitos gerados no exterior pode necessitar de adaptações para o mercado local.

Seguindo a análise, utilizou-se a estatística descritiva para verificar especificamente a frequência com que o termo conceito de orientação para o mercado e seus constructos são mencionados nas matérias analisadas, como se segue no Quadro 6:

Números de Matérias	OPM	OPC	FC	MKT C/CI	LCT	IM
162	17	67	29	23	18	8
100 %	10,49%	41,36%	17,90%	14,20%	11,11%	4,94%

Quadro 6: Porcentagem que o conceito de orientação para o mercado e seus constructos foram mencionados nas matérias

Nota: OPM: orientação para o mercado, OPC: orientação para o cliente, FC: Foco na Concorrência, MKT/CI: marketing coordenado/coordenação inter-funcional, LCT: Lucratividade e IM: inteligência de mercado.

Fonte: Criada pelo autor.

4.3.1 A REPRODUÇÃO FRAGMENTADA DO CONCEITO

Fazendo uma análise geral observou-se alguns pontos em relação à forma como o conceito é reproduzido. O primeiro aspecto observado é o fato de o conceito ter a sua reprodução fragmentada, somente 10,49% das matéria abordaram o

conceito de forma específica, porém, sem abordar seus constructos e as relações entre eles e aspectos relativos a implantação do conceito. Esse aspecto vai ao encontro com os estudos de Mazza e Alvarez (2000) que indicam que as matérias do *pop-management* têm baixo caráter técnico.

Em virtude desta disseminação fragmentada, os leitores empresários, gestores e empreendedores que buscarem informações para ajudar a gestão de suas firmas, talvez, não consigam compreender o conceito e tão pouco implementá-lo, uma vez que, os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) indicam que para o conceito funcionar na prática todos os constructos devem estar inter-relacionados. Um fato que explica claramente as dificuldades que os leitores usuários de técnicas de gestão podem ter é que justamente o constructo “inteligência de mercado” que, segundo Kohli e Jaworski (1990), são os constructos que fazem o conceito funcionar, ou seja, operacionaliza o conceito, é pouco abordado nas matérias, haja vista a pouca produção de matérias relativas ao tema, corroborados pelo resultado da presente pesquisa, onde das 162 matérias pesquisadas, 8 abordaram inteligência de mercado, ou seja, 4,94% da amostra.

Por outro lado o constructo “orientação para o cliente” que segundo os estudos clássicos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) é o principal constructo do conceito de “orientação para o mercado”, vem sendo amplamente disseminado pelo *pop-management*, haja vista a quantidade de matérias relativas ao tema, como demonstrado na tabela 9, quase a metade das matérias analisadas, 41,36%, falam sobre o tema relativos a “orientação para o cliente”.

A que se fazer uma ressalva, apesar das matérias coincidirem em frequência com a importância que o constructo “orientação para o cliente” tem dentro do

conceito de orientação para o mercado, os estudos clássicos sobre o conceito e mencionados no presente estudo indicam que para que o constructo “orientação para o cliente” exista deve haver a presença de dois constructos que são a coordenação inter-funcional ou marketing coordenado e a Inteligência de mercado.

Seguindo a análise geral, observa-se que o segundo constructo que mais gerou matérias foi a “concorrência”. Esse constructo demonstrou ser um dos mais divulgados com 17,90% o que vai ao encontro com a perspectiva do estudo de Narver e Slater (1990) onde os mesmos inserem dentro do conceito de orientação para o mercado o constructo “foco na concorrência” e a importância que esse constructo tem para que o conceito seja aplicado de forma eficiente.

O constructo “marketing coordenado/coordenação inter-funcional” vem em terceiro, com 14,20%, em número de publicações em comparação aos demais constructos. Esse constructo também entra na questão da operacionalização do conceito, pois segundo Kohli e Jaworski (1990), após inteligência de mercado ser gerada, dentro deste constructo, devem ocorrer a disseminação desta inteligência para toda a empresa e à mesma deve ter capacidade de resposta em relação a inteligência disseminada.

O constructo “lucratividade” aparece com 11,04% e em quarto em número de matérias produzidas. Esse constructo aparece nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990, 1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994) sempre como forma de medir a performance ou desempenho das empresas em relação a aplicação do conceito de orientação para o mercado. É o constructo que aparece de forma mais homogênea em todos os estudos clássicos mencionados, onde o lucro seria a consequência da aplicação correta do conceito nas firmas.

Após as operações estatísticas e análise geral seguiu-se para a análise de conteúdo das matérias relativas ao conceito e de cada constructo individualmente e as possíveis relações entre eles.

4.3.2 A REPRODUÇÃO DO CONCEITO E SEUS CONSTRUCTOS

Para a análise da reprodução do conceito de orientação para o mercado e seus constructos foi utilizado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), com uma abordagem quantitativa em relação à repetição do discurso que os fragmentos das matérias retiradas das revistas deram sobre o conceito de orientação para o mercado e os constructos que o conformam.

Foram escolhidas matérias que abordavam especificamente o conceito de orientação para o mercado e os constructos que conforma, segundo os estudos clássicos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), sendo eles: orientação para o cliente, foco na concorrência, coordenação inter-funcional/marketing coordenado, lucratividade e inteligência de mercado.

O primeiro passo da análise teve como foco as matérias que falavam especificamente sobre conceito de orientação para o mercado. Os temas foco no mercado e adaptação ao mercado foram tratados em 41% das matérias que falam especificamente sobre o conceito. Nos fragmentos abaixo nota-se que *pop-management* aborda o conceito de orientação para o mercado de forma resumida:

Toda estratégia de globalização comportam duas dimensões importantes: foco no mercado e utilização de recurso (...). (C - Exame)

Além da expansão, a estratégia com foco no mercado (...) inclui investimento em marketing (...). Outro ponto importante é o foco interno (...)
(E - Exame)

Assim que assumi, reescrevemos a visão, missão e os valores com foco no mercado. (E – Exame)

Este intenso foco no mercado de negócios local daria um apoio valioso (...)
(E – Época Negócios)

Nota-se aqui a idéia de se possuir o “foco no mercado”, porém, em nenhum momento foi discutido a questão de como ter esse foco. O ato de “focar” descritos nas matérias seria dar atenção ao mercado ou observá-lo, tanto executivos como consultores descrevem o comportamento que a empresa deve ter. Esses fragmentos vão ao encontro com a perspectiva de Wood jr e Paula (2001, 2002) quando o autor menciona que o *pop-management* possui um caráter simplista e prescritivo, buscando moldar e influenciar o comportamento dos seus leitores, onde o conteúdo das matérias indica que “focar no mercado” seria a coisa certa a ser feita.

A idéia de se focar no mercado, como descritos nos trechos acima denota uma atitude filosófica da empresa em relação ao mercado (MACNAMARA, 1972). Cadogan e Diamantopoulos (1995) falam que o conceito de orientação para o mercado poderia ser abordado de duas formas e entre elas como uma filosofia de gestão, e é desta forma que o *pop-management* vem reproduzindo a idéia do conceito, onde “focar no mercado” seria a filosofia de gestão a ser adotada.

Os aspectos relativos aos antecedentes do conceito, como: comprometimento da alta gestão, eficiência nas dinâmicas interdepartamentais e nos sistemas organizacionais, descritos por Kohli e Jaworski (1990), não foram colocados em questão, como se observa nos trechos acima, e nem tão pouco os constructos que conformam o conceito descritos nos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

A questão da adaptação das empresas em relação às mudanças do mercado foi abordada pelas matérias relativas especificamente ao conceito, como se segue:

No momento em que uma empresa começa a operar os pressupostos subjacentes a seu modelo de negócio passam a ser testados ininterruptamente pelo mercado. Seu sucesso depende quase sempre da habilidade do gerente de refinar ou mesmo revisar o modelo em funcionamento. (C – Época Negócios)

(...) modificou a administração para ajustar o foco no mercado. (E – Isto É Dinheiro)

A empresa procura adaptar-se às mudanças, em vez de administrá-las. (E - Isto É Dinheiro)

As companhias globais estão aprendendo que adaptar suas marcas às características regionais é a melhor saída. (C - HSM)

Além da expansão, a estratégia com foco no mercado brasileiro inclui um investimento em marketing até então inédito. (E – Exame)

A questão da adaptação abordada pelo *pop-management* corrobora com os estudo de Kohli e Jaworski (1990) onde os autores abordam o tema “capacidade de resposta” que faz parte do constructo “inteligência de mercado” que operacionaliza o conceito. Neste caso as adaptações ocorrem justamente no momento em que a firma deve promover adaptações internas para obter a capacidade de resposta em relações às mudanças que ocorre no mercado (DAY, 1994).

Seguindo na questão da adaptação, ela também é relatada no estudo de Narver e Slater (1990) como parte importante dentro do conceito de orientação para o mercado, tanto em relação às adaptações que o mercado exige quanto as adaptações que a organização terá que fazer em relação aos movimentos da concorrência.

A questão de adaptar-se ao mercado é inerente ao próprio conceito de orientação para o mercado segundo s estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e

Slater (1990) e Day (1994), como visto nos fragmentos, as matérias abordam a questão da adaptação. Quando a organização se propõe a orientar-se para o mercado ela deverá, de tempos em tempos, adaptar-se as mudanças que ocorrem dentro do mercado em que atuam (KOHLI; JAWORSKI, 1990; DAY, 1994).

O *pop-management* dentro do conteúdo de suas matérias aborda esta questão o que faz com que o discurso dele, até certo ponto, se aproxime das pesquisas acadêmicas, por outro lado existem vários temas relativos ao conceito que não são mencionados quando se fala especificamente do conceito de orientação para o mercado, como, por exemplo, seus constructos: foco no cliente, foco na concorrência, marketing coordenado, inteligência de mercado e lucratividade, descritos nos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Tão pouco se fala nas inter-relações que o conceito tem com os constructos. Percebe-se no conteúdo das matérias um caráter prescritivo e resumido sobre o conceito o que corrobora com os estudos de Wood Jr e Paula (2001, 2002a) e Mazza e Alvarez (2000) que dizem que as matérias feitas pelo *pop-management* são de baixo nível técnico, resumidas e sem abordagem analítica, além de possuírem um caráter prescritivo, onde o “o que fazer” é dito e o “como fazer” é ignorado.

Quando a organização adota a estratégia de orientar-se para o mercado todo o fluxo de dados gerados sobre clientes, concorrentes, mercado etc. funciona como base de informações que irão gerar a inovação necessária para manter a organização competitiva (KOHLI; JAWORSKI, 1993).

Mas o conceito de orientação para o mercado, segundo os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), está composto de cinco constructos

básicos que o conformam e que devem ser operacionalizados de forma integrada e coesa, e cada um deles tem suas particularidades.

Adiante, em nosso estudo, analisou-se como o *pop-management* reproduz em suas matérias cada constructo e as possíveis relações e co-relações que podem existir entre eles.

Dentro dos constructos que conformam o conceito de orientação para o mercado, a orientação para o cliente foi a que teve mais destaque nas matérias publicadas no *pop-management*. Questões como “focar no cliente”, “entender o cliente” e “gerar e entregar valor” foram abordadas em 47% das matérias relativas ao constructo de orientação para o cliente, como se vê abaixo:

Se tivesse que dizer uma única força da empresa, seria o foco no cliente. (E - Exame)

Atendam seus clientes como vocês gostariam de ser atendidos. Saiba realmente quem é o seu cliente. Descubra o que ele quer. (C - HSM)

Em uma empresa prestadora de serviços, o foco no cliente é imprescindível (...) os gestores, assim como as equipes operacionais, ficam dentro das unidades dos nossos clientes. (E - Exame)

A velha máxima de ‘foco no cliente’ é tratada com requintes de ciência. (J – Isto É Dinheiro)

Obcecado pelo foco no cliente e pelo controle de riscos (...). (E – Isto É Dinheiro)

Precisamos entender as necessidades de nossos consumidores e oferecer produtos mais baratos, inovadores e que melhorem a qualidade de vida. O consumidor é o nosso chefe. (E - Exame)

(...) detectar as necessidades do cliente, sobretudo compreendendo seus problemas e tratando de resolvê-los. (E – Época Negócios)

(...) para criar uma organização genuinamente voltada para o cliente. (C - HSM)

(...) no final, ou o gerente passa a focar no cliente ou ele está fora. (E - Você S/A)

Acho que os CEO's deveriam passar um tempo no caixa para entenderem melhor seus clientes. (C – Exame)

Requer grande ênfase em entender o cliente. (E – HSM)

Dar ênfase no que hoje virou clichê: o foco no cliente. (E – Exame)

O sucesso da empresa veio (...) participação no mercado e no foco no cliente. (E – Época Negócios)

Adaptabilidade requer foco no cliente, entender o que eles querem. (E – Época Negócios)

Para alcançar os clientes as empresas devem entendê-los (...) (C – Época Negócios)

Como nota-se o *pop-management* vem dando relativa importância na orientação para o cliente em suas matérias, o que é corroborado pelos estudos clássicos sobre o conceito de orientação para o mercado. Nesses estudos clássicos Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley, Webster (1993) e Day (1994) a estratégia de orientar-se para o cliente e suas necessidades é a premissa básica para o conceito de orientação para o mercado funcionar.

O *pop-management* parece estar dando a devida importância para o constructo de orientação para o cliente, porém os conteúdos das matérias estão focados em dizer “o que” tem que ser feito, o “como” conseguir essa orientação para o cliente não aparece nas matérias. Os aspectos abordados por Kohli e Jaworski (1990), relativos à busca diária de informações sobre os clientes para, assim, se conseguir a inteligência de mercado, com a geração e disseminação de informações, não é tratado pelo *pop-management* nas matérias relativas ao tema foco no cliente.

O outro aspecto abordado nas matérias em relação ao constructo orientação para o cliente foi a geração e entrega de valor para o mesmo. As matérias relacionaram o cliente com “agregar valor” e “entrega de valor” para os clientes, como se segue abaixo:

É não focar o resultado final da companhia, mas a geração de valor do cliente. (C - HSM)

Nem todos os clientes fiéis são rentáveis, e vice-versa. É importante que a empresa se empenhe em gerar mais valor àquele cliente que traz mais retorno a (...). (C – HSM)

(...) efetivamente medir a geração de valor ao cliente. (C - Exame)

Compreender o valor do cliente e ganhar sua confiança são itens imprescindíveis para o sucesso da empresa. (C – Época Negócios)

(...) é preciso compreender que a visão do cliente sobre o que é valor mudou bastante nos últimos anos. É o cliente quem determina o valor, não o produto. Se o benefício é mais alto que o custo, eu recebi valor. (C - HSM)

Um dos principais desafios da empresa é fazer com que o valor de sua oferta seja percebido por seu cliente. Para isso é fundamental entrar no seu universo e entender sua percepção sobre o real significado do valor. (C - HSM)

(...) é importante reconhecer que agregar valor nos negócios é sinônimo de entregar valor percebido ao cliente que, por consequência, gerará mais valor a organização (...) temos uma visão que para gerar valor aos acionistas de nossa empresa é necessário, primeiramente, gerar valor para nossos clientes. (C – HSM)

(...) temos que gera valor para focar no cliente. (E – Exame)

O máximo que a empresa pode fazer é dizer quanto custa seu produto. Seu valor cabe ao cliente decidir. (C – HSM)

(...) é importante reconhecer que agregar valor nos negócios é sinônimo de entregar valor percebido ao cliente (...). (C – HSM)

Para gerar valor aos clientes existe a necessidade de se saber o que eles valorizam, e para isso a geração e disseminação da inteligência de mercado tem papel fundamental conforme o estudo de Kohli e Jaworski (1990), e esses aspectos não são abordados nas matérias. A criação e geração de valor são fundamentais para as organizações terem uma boa base competitiva.

Por outro lado o fato de o *pop-management* estar abordando o tema “valor” junto com o constructo “orientação para o cliente” vai ao encontro do estudo de Narver e Slater (1990, 1994) onde os autores concluíram que a compreensão de

toda a cadeia de valor dos clientes, a integração horizontal e pesquisas junto aos clientes seriam fundamentais para se conseguir ter a organização de fato orientada para cliente.

Por um lado as matérias não mencionam essas ações, que as organizações devem realizar para se conseguir gerar valor para o cliente. Temas que tem forte ligação com a criação e geração de valor, como melhoria de processos internos, integração horizontal e criação de equipes multifuncionais descritos por Narver e Slater (1994) não são abordados nas matérias. Os constructos inteligência de mercado e coordenação inter-funcional, descritos por Kohli e Jaworski (1990), e que são responsáveis pela geração de valor, não são abordados nas matérias.

A preocupação do *pop-management* com o foco no cliente corrobora com a importância que o tema tem dentro do conceito de orientação para o mercado, porém, os leitores das matérias ficam sem saber as ações que devem fazer para se conseguir o foco no cliente.

Outro aspecto relevante nas matérias ligadas ao tema de orientação para o cliente é a presença marcada dos consultores como geradores de conteúdo. Nota-se que os consultores falam em foco no cliente e geração de valor para os mesmos, porém não relatam as ações, os passos que devem ser dados na prática, para que o dito “valor” seja criado. Esse caráter ideológico, sem demonstração de metodologia e critérios bem estabelecidos além, da distância do rigor acadêmico vão também ao encontro do estudo de Clark e Salamam (1998) onde os autores descrevem o perfil dos gurus e consultores que geram conteúdo para o *pop-management*.

Seguindo a análise dos constructos que conformam o conceito de orientação para o mercado tem-se o “foco na concorrência”. Como se vê abaixo o *pop-*

management faz uma estreita relação entre idéias como “diferenciação” e “inovação” com o constructo “foco na concorrência”:

Nosso foco é como vamos nos diferenciar de outros concorrentes. (E - Exame)

Para se diferenciar da concorrência, a empresa investe na prestação de serviços. (E – Você S/A)

(...) a diferenciação entre os bens e os serviços de uma empresa e os da concorrência tornou-se o grande segredo para a sobrevivência das organizações. (C – Época Negócios)

A estratégia de ser melhor que o concorrente leva você a fazer seis coisas porque o concorrente faz cinco coisas. Leva você a oferecer seis lugares porque o concorrente oferece cinco. Leva você a vender por 98 reais porque o concorrente vende por 99 reais. Pare de pensar sobre ser melhor que os outros. Vence sempre quem é DIFERENTE. (C – Isto É Dinheiro)

(...) vou me diferenciar da concorrência. (E – Você S/A)

Essa relação entre diferenciação e concorrência com o conceito de orientação para o mercado é descrita no estudo de Day (1994) onde o autor diz que para vencer a concorrência as organizações devem identificar e criar capacidades especiais e únicas da sua concorrência e assim conseguir vantagem competitiva duradoura por meio da diferenciação.

Nos fragmentos das matérias nota-se que o fator “diferenciação” está estreitamente ligado a questão da concorrência nas matérias do *pop-management*. O estudo de Narver e Slater (1994b) concluiu que para se vencer a concorrência a organização deve agregar mais valor aos seus produtos e serviços, onde agregar valor seria a base para se ter a diferenciação. A questão de entrega e geração de valor, no *pop-management*, teve forte ligação com o constructo “orientação para o

cliente”, como se vê neste capítulo do estudo, e não com o constructo “foco na concorrência”.

Apesar de Narver e Slater (1994b) concluírem que para entregar valor superior aos clientes, as organizações devem também conhecer as estratégias, tecnologias, produtos, serviços e as forças e fraquezas dos seus concorrentes, Kohli e Jaworski (1990) indicam que entrega e geração de valor são possíveis com a geração e disseminação de inteligência de mercado, pois com as informações relativas aos clientes, geradas e disseminadas por toda a organização, a mesma teria conhecimento das necessidades dos clientes e assim poderia atendê-las de forma eficiente gerando valor.

Segundo os autores a criação e geração de mais valor para os clientes têm relação com analisar a concorrência, porém, tem mais relação com o foco no cliente. A idéia do *pop-management* parece ser “agregar valor para ser diferente” e assim ter boa base competitiva, porém os estudos de Kohli e Jaworski (1990,1993) indicam que o foco no cliente é mais importante para gerar valor.

O outro tema que teve relevância pelo *pop-management* em relação à concorrência foi a questão da “inovação”, como se pode ver abaixo:

(...) outros fatores são necessários para elevar a eficiência inovativa, tais com orientação para o mercado e alianças externas para desenvolver tecnologias adequadas. (C - Exame)

A ordem, segundo os especialistas do (...) é parar de se concentrar em diferenciar-se da concorrência e buscar a inovação de valor. (J – Isto É Dinheiro)

A inovação tornou-se o desafio que define a competitividade no ambiente globalizado. (C - HSM)

Usando a inovação para atacar o concorrente em seu ponto fraco. (C – HSM)

Esse aspecto da inovação abordado pelo *pop-management* corrobora o estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993) onde os autores concluíram que havia forte relação entre o sucesso na implantação do conceito de orientação para o mercado com a inovação, inclusive aumento do desempenho das organizações. Contudo, ressalta-se à questão do “como” fazer, que não é descrita nos trechos acima.

Para que a organização busque a inovação ela necessita ter informações dos clientes quanto a suas necessidades presentes e futuras e para isso todo o sistema descrito por Kohli e Jaworski (1990) de geração e disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de resposta da mesma em relação à inteligência gerada, devem ocorrer, ou seja, para se inovar a organização deve conhecer os clientes, disseminar esse conhecimento por toda a empresa e obter boa capacidade de resposta. Esses passos em busca da inovação para o cliente não são tratados pelo *pop-management* o que vai de encontro com o estudo de Mazza e Alvarez (2000) que indicam que o *pop-management* possui baixo caráter técnico em suas matérias.

Esse caráter prescritivo descrito no trecho acima é abordado por Wood Jr e Paula (2001) onde o autor conclui que o consultor, que é o gerador de conteúdo deste trecho, indica o que deve ser feito, porém não indicam a metodologia para se alcançar os objetivos. Esse aspecto vai ao encontro com o estudo de Clark e Salaman (1998) onde os autores concluíram que o perfil do consultor ou guru no *pop-management* tem como características falar de idéias reformuladas, ações sem metodologias determinadas por pesquisas que a embasem, caráter manipulativo e falta de rigor acadêmico.

No constructo marketing coordenado ou coordenação inter-funcional o *pop-management* tem dado destaque aos temas “processos” e “integração”, com 61% de

presença nas matérias sobre esse constructo. Sobre processo e integração as matérias usaram uma abordagem com foco na integração e colaboração entre os setores, como se segue:

É muito freqüente que a mensuração seja feita por departamentos. Isso não faz sentido numa empresa de processos. (C - HSM)

A briga não será mais por quilômetros cabeados, mas por clientes. Trata-se de uma transformação profunda de processos e, sobretudo, na cultura da organização. (E – Época Negócios)

Ele sabe tudo o que é preciso saber sobre seus clientes graças a um excepcional sistema totalmente integrado (...). (C - Exame)

Para que as organizações funcionem com eficiência, executem a estratégia e atinjam suas metas, integração e coordenação são fundamentais. (C – Isto É Dinheiro)

Sabe-se que uma organização deve operar como uma unidade, com todas as suas partes em eficiente coordenação e integrando um permanente processo sinérgico entre seus membros. (E – Você S/A)

A perspectiva de processos força as empresas a ver seu trabalho pelo prisma do cliente (C - HSM)

Havia necessidade de melhorar nossos processos e falar mais diretamente com o mercado. (E - HSM)

Os achados corroboram o estudo de Kohli e Jaworski (1990) onde os autores concluíram que para o conceito de orientação para o mercado funcionar deve haver uma integração entre todos os setores da organização onde a mesma deve trabalhar unida e orientada para o cliente.

Os fragmentos acima retirados das matérias sobre o constructo marketing coordenado/coordenação inter-funcional também vão ao encontro com os estudos de Pelham e Wilson (1996) onde os autores dizem que a conectividade entre os departamentos seria o principal fator para a melhoria dos processos internos nas organizações.

Outro aspecto abordado pelo *pop-management* em relação ao estudo de Pelham e Wilson (1996) é a flexibilidade, como se pode ver abaixo:

(...) transforma o processo de linear em flexível. Assim, tornam-se capazes de reagir às informações de forma contínua e não em intervalos, e reduzem o tempo necessário para lançar novos produtos. (C – Isto É Dinheiro)

Pelham e Wilson (1996) concluíram em seu estudo que as organizações mais flexíveis e com baixos níveis de formalização no controle e coordenação dos seus sistemas podem melhorar os processos internos facilitando a implementação da estratégia de orientação para o mercado.

Contudo o *pop-management* falha em relação a explicar como fazer para implantar o constructo nas organizações. Narver e Slater (1994) propõem duas ações para promover o constructo de marketing coordenado ou coordenação inter-funcional, entre elas temos: ação integradora, com a criação de uma estrutura hierárquica horizontal e criação de equipes pequenas e multifuncionais. Essas duas abordagens teriam como objetivo aumentar a rapidez na coleta de informações e na geração de respostas eficientes junto aos clientes.

Outra questão não abordada pelas matérias em relação ao constructo de marketing coordena/coordenação inter-funcional é o fato do “por que” de se ter integração e colaboração entre os departamentos. Kohli e Jaworski (1990) determinaram que o constructo marketing coordenado/ coordenação inter-funcional seria a base da “inteligência de mercado”, pois ele é quem dissemina por toda a empresa os dados gerados.

Nenhuma das abordagens propostas pelos autores tanto para se implementar o constructo do marketing coordenado/coordenação inter-funcional como o objetivo

dele, que seria gerar a inteligência de mercado, são tratadas nas matérias, o que vai de encontro com os estudos de Mazza e Alvarez (2000) e Wood Jr. e Paula (2001) onde os autores concluem que o *pop-management* possui baixo caráter técnico e pouca profundidade na discussão das teorias de gestão.

Em relação ao constructo “lucratividade” o *pop-management* trata o tema do lucro como se o mesmo fosse o objetivo final e a razão de ser das organizações, como se pode ver abaixo:

1ª lição: o lucro deve ser a meta principal de toda a empresa (...) que se deve preferir os lucros ao *market share* (participação de mercado) (...) introduzida a cultura do lucro na organização. (C - Exame)

O objetivo de toda e qualquer empresa é alcançar a lucratividade máxima. (C – HSM)

A visão quase onipresente, nos últimos anos, e não só no Brasil, tem sido de que uma empresa existe para gerar lucro para seus acionistas. Lucro, lucro, lucro... (...) (C - HSM)

Para segmentar, a melhor referência é o retorno sobre o investimento. O Marketing tem como objetivo atender as necessidades dos consumidores com serviços e produtos lucrativos. (C - Exame)

Atualmente recuperar a lucratividade tornou-se tão ou mais importante do que o crescimento. (E – Exame)

Em tempos difíceis, reduza o negócio ao cerne de sua lucratividade. (C – Época Negócios)

A participação no mercado é menos prioritária do que recuperar a lucratividade. (C – HSM)

Nota-se pelos trechos acima que o lucro é tratado como meta principal, o que vai contra os estudos de Kohli e Jaworski (1990) em que os autores concluíram que a lucratividade seria uma consequência da aplicação correta do conceito de orientação para o mercado, ou seja, o objetivo das organizações primeiro seria atender de forma eficiente o mercado em que atua e o lucro seria a consequência disso. Nos trechos descritos acima fica de lado a questão de que o lucro vem dos

clientes, é ignorado o fato de que primeiro eles devem ser atendidos, pois a lucratividade vem deles.

Não se pode ignorar o fato de que toda organização deve gerar lucros, a questão é que o discurso do *pop-management* o coloca como meta principal, sendo que para gerar lucros as organizações têm que ter como foco principal atender as necessidades dos seus clientes de forma eficiente, não se pode pensar no “fim” e ignorar os “meios” que geram a lucratividade.

Seguindo nesta linha de lucratividade como consequência, Narver e Slater (1993) concluíram que a estruturação e implantação do conceito de orientação para o mercado têm como objetivos a criação e geração de valor para o cliente e por consequência esse valor geraria a lucratividade.

Outro aspecto que surgiu nas matérias do *pop-management* em relação à lucratividade é a questão da ênfase no curto prazo, como se pode ver abaixo:

Agora as lojas têm de apresentar resultados o ano todo. (E - Isto É Dinheiro)

Atualmente, recuperar as margens tornou-se tão ou mais premente que manter o crescimento. Agora perseguimos o resultado ao final de cada mês. (E – Época Negócios)

Os executivos parecem estar focados no curto prazo em relação a lucratividade o que contradiz os estudos de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Os autores no estudo concluíram que para o conceito ser aplicado de forma mais lucrativa as organizações deveriam focar nos clientes e em todos os participantes do seus negócios, porém com o objetivo de manter a organização lucrativa no longo prazo.

Day (1994) também concluiu em seu estudo que para orientarem-se para o mercado, as organizações deveriam criar uma vantagem competitiva em relação aos

concorrentes e satisfação junto aos seus clientes, porém essas estratégias deveriam ser sustentáveis em longo prazo, para assim gerar lucratividade duradoura.

Aplicar o conceito de orientação para o mercado demanda tempo, custo elevado e envolve uma mudança em toda a organização e não faria sentido implantar o conceito para se ter lucros de curto prazo, e essa lucratividade de curto prazo não é sustentável em longo prazo sem a aplicação de estratégias consistentes (NARVER; SLATER, 1990).

Para finalizar a análise do conteúdo das matérias temos o constructo “inteligência de mercado”. O *pop-management* parece vincular esse constructo diretamente com a questão da “inteligência competitiva”, pois esse tema teve presença de 62% nas matérias relativas ao constructo de inteligência de mercado, como de vê abaixo:

O Milênio da Inteligência Competitiva é direcionado a pessoas que tomam decisões. (E – HSM)

Inteligência Competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. (E - HSM)

Inteligência Competitiva é um componente crucial da emergente economia do conhecimento. Ao analisar os passos de seus concorrentes, essa metodologia permite que empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas. (E – HSM)

(...) técnica de inteligência competitiva, termo que significa garimpar informações estratégicas para prever mudanças e definir ações. (J - Exame)

A Inteligência Competitiva trata das análises das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro da empresa. (E – HSM)

Os estudos de Kohli e Jaworski (1990, 1993) dão o nome de “inteligência de mercado”, em virtude de sua amplitude, pois não se deve gerar e se disseminar

informações do mercado para toda empresa somente com o objetivo de competição, e sim também para coletar dados sobre as necessidades presentes e futuras dos clientes para, assim, poderem atendê-las. À parte do mencionado, os fragmentos corroboram em parte com os estudos dos autores, quando falam na criação dos processos de coleta e análise de dados sobre o mercado e os concorrentes para a formulação de estratégias competitivas eficientes, porém, a que se fazer a ressalva de que a inteligência gerada e disseminada, segundo os autores, seria para competir no mercado mais também para atender e prever as necessidades de seus clientes.

Outro aspecto relevante é que os passos para a obtenção e uso eficiente da inteligência de mercado, descritas por Kohli e Jaworski (1990), que seriam a geração e disseminação desta inteligência não são tratados nos fragmentos descritos acima.

Segundo Kohli e Jaworski (1990, 1993) a inteligência de mercado é gerada e criada pela organização para a mesma se manter competitiva e atendendo seus clientes de forma eficaz, por outro lado, para os autores, uma vez gerada e disseminada a inteligência, a organização deve ter capacidade de resposta. A capacidade de resposta à inteligência de mercado foi abordada nas matérias, como se vê abaixo:

O destino da empresa depende das respostas que ela dá aos desafios.
(E - Exame)

(...) a capacidade de responder e se adaptar constantemente diante de circunstâncias adversas, mantendo a essência da organização, mas com mudanças de processos e condutas. (C – HSM)

Esses trechos seguem a linha de estudo de Kohli e Jaworski (1990) onde os autores falam da capacidade que as organizações devem ter em responder às mudanças no mercado. Contudo os autores falam na necessidade de se ter uma

estrutura adequada e flexível para se poder implementar as mudanças de forma rápida e eficaz em setores tais como; alteração de design, entrega de produtos e serviços, comunicação e distribuição.

Percebe-se que os conteúdos das matérias em relação ao tema “capacidade de resposta” foram resumidos e o tema pouco abordado, onde o foco fica restrito em “o que” deve ser feito, o “como” dever ser feito é ignorado. Isso coincide com o estudo de Mazza e Alvarez (2000) onde dizem que o *pop-management* possui baixo caráter técnico e também com os estudos de Wood Jr. e Paula (2001, 2002a) que falam do perfil simplista e resumido das matérias.

Após as análises dos fragmentos das matérias, abaixo segue o Quadro 7 onde demonstra-se a participação de cada revista na produção de matérias relativas ao conceito de orientação para o mercado e seus constructos:

HSM <i>Management</i>	Revista Exame	Revista Época	Revista Isto É Dinheiro	Revista VOCÊ S/A
38,57%	27,14%	15,72%	12,85%	5,72%

Quadro 7: Participação de cada revista na produção de matérias relativas ao conceito e seus constructos

Fonte: Criada pelo autor.

Fazendo uma relação dos temas mais abordados nas matérias em relação ao conceito de orientação para o mercado e seus constructos com o modelo criado por Kohli e Jawoski (1990) temos a Figura 4 na página seguinte:

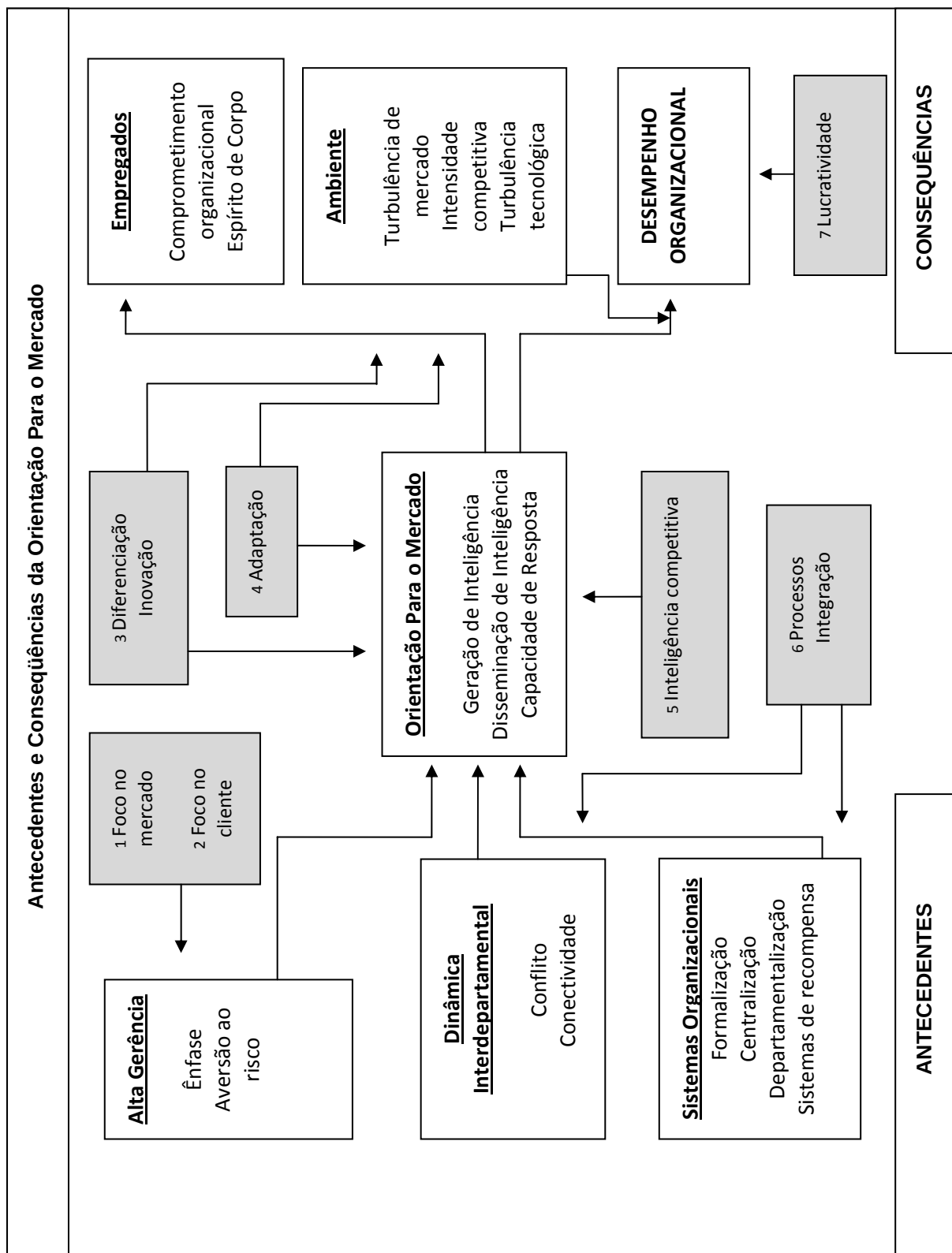


Figura 4: O modelo de Kohli e Jaworski (1990) e sua relação com as matérias analisadas

Nota: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 temas mais abordados nas matérias em relação ao conceito de orientação para o mercado.

Fonte: Kohli e Jaworski, p.55, (1993). Adaptada pelo autor.

Na Figura 4 nota-se que temas que tiveram a presença destacada nas matérias do *pop-management* em relação ao conceito de orientação para o mercado e seus constructos possuem relação com os temas abordados no estudo clássico de Kohli e Jaworski (1993), sendo que essas ligações estão representadas pela setas de conexão.

A questão do foco no cliente e foco no mercado tem relação com a alta gerência em se comprometer com essas duas filosofias de gestão, ou seja, direcionar as forças da empresa em busca de atender os clientes e compreender e se antecipar às mudanças de mercado, estratégias essas que são fundamentais para a aplicação do conceito de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, 1993).

Seguindo com a explicação da Figura 4, a diferenciação e inovação possuem no estudo de Kohli e Jaworski (1993) relação com a disseminação e geração de inteligência de mercado e capacidade de resposta a essa inteligência, pois para os autores, para se conseguir a diferenciação e inovação, a inteligência de mercado é requisito básico, pela fonte de informações que ela gera e dissemina nas organizações. E a diferenciação e inovação têm relação com a turbulência de mercado e tecnológica e intensidade competitiva pelo fato da diferenciação e inovação darem a condição das organizações de se manterem no mercado e superarem seus concorrentes. (KOHLI; JAWORSKI, 1993; NARVER; SLATER, 1990).

A questão da adaptação descrita na Figura 4 possui relação com a geração e disseminação de inteligência de mercado, capacidade de resposta das organizações e o ambiente em que atuam, em virtude do fato desta adaptação ocorrer mediante o uso das informações geradas e disseminadas que vão ajudar a promover respostas

adequadas para a melhor adaptação das organizações junto ao ambiente em que atuam (KOHLI; JAWORSKI, 1990, 1993).

Na Figura 4 o tema “Inteligência Competitiva” descrito nas matérias analisadas tem relação com a disseminação e geração de inteligência e capacidade de resposta das organizações mediante essa inteligência, em virtude do fato desta geração e disseminação de inteligência gerar informações que vão melhorar a competitividade das organizações e sua capacidade de resposta segundo Kohli e Jaworski (1990). Contudo Kohli e Jaworski (1990) destacam que a geração e disseminação de inteligência não seriam somente para melhorar a competitividade da organização e sim também para gerar informações sobre os clientes e assim melhor atendê-los.

A lucratividade na Figura 4 possui relação com o desempenho organizacional, pois segundo Kohli e Jaworski (1990, 1993) e Narver e Slater (1990) a lucratividade seria uma forma de medir o desempenho da aplicação do conceito de orientação para o mercado nas organizações, tanto no curto prazo como no longo prazo. Webster, Farley, Webster (1993) e Day (1994) também relacionam a lucratividade das organizações como medida de desempenho das mesmas em relação a implantação do conceito de orientação para o mercado.

E por fim, na Figura 4 temos a ligação entre os temas integração e processos, abordados nas matérias analisadas. Esses temas possuem relação com as dinâmicas interdepartamentais e os sistemas organizacionais descrito no estudo de Kohli e Jaworski (1990) e com o estudo de Day (1994) onde o autor concluiu que os processos internos possuem um papel importante no sucesso na implantação do conceito de orientação para o mercado. Para os autores a integração e os processos

internos vão melhorar a conectividade e diminuir os conflitos nas organizações bem como melhorar a dinâmica entre os departamentos.

Finalizando a análise dos dados, algumas questões conceituais tiveram destaque. A primeira questão é que o *pop-management* vem reproduzindo o conceito de orientação para o mercado de forma parcial, dando uma idéia geral sobre o conceito e seus constructos, onde as ligações entre eles não ficam claras. Percebe-se a tendência das matérias em dizer “o que” deve ser feito, porém o “como fazer” fica de lado, e esse baixo caráter técnico e essa forma prescritiva e resumida de se fazer as matérias vão o encontro dos estudos de Wood Jr. e Paula (2000, 2001).

Em segundo lugar vem a abordagem em relação à concorrência. O *pop-management* relaciona a concorrência com a “diferenciação”, onde as organizações devem ser diferentes das concorrentes, para assim conseguirem sucesso nos mercados em que atuam. Não relacionam diferenciação com a “entrega de valor”, onde é diferenciado quem gera valor para seus clientes. Com isso ignora-se o fato de que sem agregar valor, tendo como premissa básica o foco no cliente, não existirá a diferenciação (NARVER; SLATER 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

E por fim, a inovação é outro quesito que o *pop-management* relaciona com a concorrência, porém as matérias não relacionam o tema da inovação com os constructos que a geram, que são o foco no cliente e a geração e disseminação desta inteligência por toda a empresa (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Uma vez concluída a análise dos dados com a utilização da estatística descritiva e o método de análise de conteúdo das matérias relativas ao conceito de orientação para mercado e os constructos que o conformam, prosseguimos para conclusões do estudo.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo verificar como o *pop-management* vem reproduzindo o conceito de orientação para o mercado em suas matérias. Levando-se em conta a amplitude da área de marketing, o conceito de orientação para o mercado e seus constructos vem ocupando espaço significativo nas publicações de matérias referentes à área.

Os maiores geradores de conteúdo para as matérias relativas ao conceito e seus constructos são as empresas de consultoria e os gurus ou consultores de gestão que apresentaram papel relevante na criação e disseminação dos conceitos de marketing e de gestão em geral, o que corrobora com os estudos de Wood Jr. e Paula(2001), Abrahamson (1996) e Clark e Salaman (1998).

O conceito de orientação para o mercado e seus constructos vem sendo reproduzidos de forma superficial, os fragmentos das matérias demonstraram que o conceito foi tratado sem a devida profundidade em relação aos seus fundamentos, implantação.

Outro aspecto é o fato do conceito e seus constructos estarem sendo tratados nas matérias de forma separada, ou seja, fala-se dos constructos, porém não se explica as relações que existem entre eles e como estas relações formam o conceito de orientação para o mercado.

Cada constructo tem suas características e seu papel dentro do conceito para que o mesmo funcione, e isso não é tratado nas matérias. No caso dos leitores buscarem uma leitura com um pouco mais de profundidade técnica, podem não conseguir compreender como o conceito funciona utilizando-se deste tipo de mídia como fonte de informação, o que pode tornar difícil a aplicação do conceito nas

organizações e esse aspecto corrobora com o estudo de Mazza e Alvarez (2000), onde os autores concluíram que o *pop-management* possui baixo nível técnico em suas matérias.

O constructo “orientação para o cliente”, que é o principal constructo que conforma o conceito de orientação para o mercado, foi amplamente divulgado no *pop-management*, observando o volume e a importância do tema nas matérias corroboraria com as pesquisas acadêmicas, porém o *pop-management* mantém seu foco em dizer que “o que” tem que ser feito, ou seja, “focar no cliente”, mais não explica as ações necessárias para se ter esse foco. Toda a parte que operacionaliza o conceito, descrita nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), que é o constructo de “inteligência de mercado”, onde as informações sobre os clientes serão geradas e disseminadas, não são tratadas nas matérias relativas ao constructo.

De fato, o constructo “inteligência de mercado” foi pouco tratado nas matérias do *pop-management* analisadas, o constructo foi tratado de forma simples e sem as conexões necessárias para que o leitor compreenda que a geração e disseminação da inteligência de mercado por toda a organização são a base para o conceito funcionar.

Em se tratando especificamente do conceito de “orientação para o mercado”, o *pop-management* retrata a necessidade de se “focar no mercado” não apresentando, no entanto os passos necessários, ou seja, a aplicação e o papel de cada constructo que conforma o conceito, para que o “foco no mercado” seja alcançado. Esse baixo caráter técnico, prescritivo e resumido das matérias do *pop-management* faz com que os leitores que buscam técnicas para melhorarem seus sistemas de gestão fiquem sem embasamento teórico adequado (WOOD JR; PAULA, 2000, 2001)

O constructo marketing coordenado/coordenação inter-funcional foi tratado pelas matérias dentro da perspectiva de “processos” e as melhorias que o mesmo deve sofrer para que a organização funcione de forma eficiente. Contudo de novo a questão do “como fazer” foi ignorada. Questões relativas às melhoras dos processos internos nas organizações, tais como: ações integradoras, criação de pequenas equipes multifuncionais e estrutura hierárquica horizontal, não foram tratadas nas matérias. Outro aspecto que não foi tratado nas matérias relativas a este constructo foi a questão do seu objetivo. Toda a organização deve estar unida e bem coordenada com seus departamentos interligados para se gerar e disseminar de forma eficiente a inteligência de mercado que é a base para que o conceito de orientação para o mercado funcione (KOHLI; JAWORSKI, 1990)

Na questão da lucratividade, o *pop-management* trata este tema como se o lucro fosse a razão de tudo, o objetivo final das organizações. A lucratividade das organizações depende das mesmas atenderem seus clientes de forma eficiente, buscando atender suas necessidades presentes e futuras agregando valor aos seus produtos e serviços, assim a lucratividade seria uma consequência (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Outros aspectos observados foram a questão da adaptação ser tratada como objetivo e não como a consequência da aplicação do conceito, a diferenciação ser abordada sem ser ligada à questão da entrega de valor e a inovação sem estar relacionada com o foco no cliente e a inteligência de mercado conforme os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Com isso nota-se que se os leitores buscarem no *pop-management*, informações que os ajudem na compreensão e aplicação do conceito, os mesmos

podem não ter informações suficientes para tornar o conceito uma realidade no dia a dia das organizações.

Com base nas análises dos dados, percebe-se que o *pop-management* dissemina de forma geral e resumida informações sobre o conceito de orientação para o mercado. Contudo, esse tipo de mídia, segundo Wood Jr e Paula (2000, 2001), possui a intenção, em suas matérias, de divulgar teorias de gestão inclusive de forma prescritiva, com consultores e executivos ditando regras sobre gestão, em virtude disso, sugere-se que o *pop-management* abra sessões, colunas ou reportagens especiais em suas matérias que expliquem com uma abordagem mais técnica e analítica as teorias de gestão e sua implantação, uma vez que, segundo Mazza e Alvarez (2000) e Wood jr e Paula (2000, 2001) a maioria dos consumidores deste tipo de mídia são empresários, empreendedores e gestores que buscam nessa mídia informações sobre teorias de gestão que podem ser usadas para melhorar o desempenho das organizações que administram.

A criação de uma revista com forte caráter técnico e rigor acadêmico não seria o ideal, uma vez que o grande benefício do *pop-management* é levar de forma simples e barata informações sobre as teorias de gestão, porém seria do interesse dos leitores terem informações mais técnicas e detalhadas sobre os conceitos teóricos, uma vez que eles lêem esse tipo de mídia para aprender sobre gestão.

Como sugestão para futuras pesquisas pode-se estudar como o *pop-management* vem reproduzindo outros importantes conceitos teóricos criados nas pesquisas acadêmicas, para com isso gerar mais conhecimentos e possibilitar uma melhoria na qualidade do encontro dos gestores e empreendedores com os conceitos de marketing e de gestão em geral.

Outra sugestão de futura pesquisa seria buscar compreender como as matérias são produzidas e quais os critérios utilizados pelos jornalistas na aquisição e reprodução de matérias ligadas as teorias de marketing e gestão em geral, para verificar a possível existência de algum viés, bem como, as influências externas que podem existir nas publicações das matérias, para com isso gerar mais conhecimento que possa melhorar o conteúdo das matérias dando a elas um mínimo de profundidade e caráter técnico adequado para os leitores que fazem uso das teorias de marketing e de gestão em geral.

Por fim, sugere-se um estudo para verificar qual a influência que o *pop-management* têm junto aos gestores, empresários e empreendedores que são a maioria do seu público alvo. Uma vez que se compreenda a sua influência pode-se gerar mais conteúdo no sentido de melhorar o encontro desses leitores com as teorias criadas e desenvolvidas no mundo acadêmico e que podem, ser tratadas de forma mais profunda e técnica, melhorando o desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. **The Academy of Management Review**. v. 21, n. 1, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUSHEE, Brian J.; CORE, John E.; GUAY, Wayne; HAMM, Sophia J. W. The role of business press as an information intermediary. **Journal of Accounting**. v. 48, n. 1, p. 1-19, 2009.

CADOGAN, John W; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation: integration and internationalization. **Journal of Strategic Marketing**, v.3, p 41 -60, 1995.

CLARK, Tomothy; SALAMAN, Graeme. Telling tales: management guru's narratives and the construction of managerial identity. **Journal of Management Studies**. p.137-16, 1998.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 37- 52, 1994.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. **Journal of International Marketing**. v.7, p. 111- 127, 1999.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 23 – 27, 1993.

KIRCA, Mehmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**. v 69, p. 24-41, 2005.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard J.;. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 53-70, 1993.

_____. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 1-18, 1990.

LANGERAK, Fred. The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. **Journal of Strategic Marketing**. v.11, p. 93–115, 2003.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. p. 26 – 183, 1975.

MACNAMARA, Carlton, P. The present status of marketing concept. **Journal of Marketing**. v. 36, p. 50 -57, 1972.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARTIN, James H.; MARTIN, Beth A.; MINILLO, Paul R. Implementing a market orientation in small manufacturing firms: from cognitive model to action. **Journal of Small Business Management**. v.47, p. 92-115, 2009.

MAZZA, Carmelo; ALVAREZ, José L. Haute couture and prêt-à-porter: The popular press and the diffusion of management practices. **Organization Studies**. p. 567-588, 2000.

MENNA, H. L. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas:2001.

(A)NARVER, John C; SLATER, Stanley F. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**. v. 58, p. 46 – 55, 1994.

(B)_____. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**. p. 22- 28, 1994.

_____. Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1165-1168, 1999.

_____.The effect on market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. p. 20 -35, 1990.

OTTESEN, Geir G.; GRONHAUG, Kjell. Managers' understanding of theoretical concepts: the case of market orientation. **European Journal of Marketing**. v. 36, n. 11-12, p.1209-1224, 2002.

PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy Marketing Science**. v. 24, p.27 – 43, 1996.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; FALEIRO, Sandro N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem sobre a inovação de produto. **Revista de Administração Contemporânea**. v.44, n.3, p. 79-103, 2004.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n.3, p. 76 -88, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análises das indústrias e da concorrência. 2.ed. São Paulo: Campus, 2004.

RODRIGUES, Andrea L.; MORIN, Stelle. Mídia e reconhecimento profissional: a análise do conteúdo como recurso para a exploração de práticas discursivas e impactos na qualidade de vida no trabalho de executivos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO/ ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Paraná: 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas. Enquadramento legal das pequenas e médias empresas brasileiras. **Site do SEBRAE/ ES**. Disponível em Site [http:// www.sebrae-es.com.br/2005/lei-pequena-media-empresa-brasil](http://www.sebrae-es.com.br/2005/lei-pequena-media-empresa-brasil) . Acesso 5 março 2010.

SILVEIRA, T. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do vale do Sinos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu:1998.

SMITH, Roland B. The genesis of the business press in United States. **Journal of Marketing**. p. 146-151, 1956.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ªed. Brasil:Editora Atlas, 2004.

VERHEES, Frans J. H. M.; MEULENBERG, Matthew T. G. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. **Journal of Small Business Management**. v. 42, pp. 134–154, 2004.

WOOD JR, Thomaz. **Pop-management**: a literatura popular de gestão no Brasil. 127f. Tese (Doutorado em Administração) – **Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, núcleo de pesquisa e publicações** – EAESP/NPP, São Paulo, 2002.

(A)WOOD JR., Thomaz; PAULA, Ana P. P. de. *Pop-management*: Pesquisas sobre as revistas populares de gestão no Brasil. **Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. p.1-14, 2002.

(B)_____. *Pop-management*: contos de paixão lucro e poder. **Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. v. 9, n. 24, 2002.

_____. *Pop-management*. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS PÓS-GRADUAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO/ ANPAD, 9, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: 2001.