

USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

RENATO HENRIQUE DA LUZ

**A Avaliação do Grau de Orientação Para o Mercado em Micro e
Pequenas Empresas Comerciais e Prestadoras de Serviço**

São Caetano do Sul
2016

USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

RENATO HENRIQUE DA LUZ

A Avaliação do Grau de Orientação Para o Mercado em Micro e Pequenas Empresas Comerciais e Prestadoras de Serviço

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti. Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional.

Ficha Catalográfica

H448a

Luz, Renato Henrique da.

A avaliação do grau de orientação para o mercado em micro e pequenas empresas comerciais e prestadoras de serviço/ Renato Henrique da Luz. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.
222p.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti
Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Orientação Para o Mercado. 2. Marketing. 3. MPEs..I. Minciotti, Silvio Augusto.II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração.III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:
Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Comunicação
Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 27/06/2016 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Orientador)

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Universidade de São Paulo

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Jesus Cristo, senhor da minha vida, meu guia e protetor. Por ter me dado força, ânimo e capacidade mais uma vez, para assim conseguir aperfeiçoar meus estudos e concluir mais esta etapa da minha vida, pois como é relatado na palavra da Bíblia: “*Até aqui nos ajudou o SENHOR*”. 1° Samuel 7.12b.

À minha esposa Lucineide, meu filho Diego, aos meus pais Aroldo e Izolina, minha sogra Balbina e minha cunhada Lucélia por toda a compreensão e apoio nas muitas horas que estive ausente, pois apesar do tempo longe de vocês, meu amor pela família só veio a crescer.

Ao meu orientador prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, grande educador, pelos seus ensinamentos e orientações valiosas. Pela disponibilidade em me ajudar, o que propiciou uma convivência sadia e proveitosa durante o período de composição desta pesquisa.

Aos professores Dr. Sérgio Crispim e Dr. Geraldo Toledo pelas valiosas dicas, críticas e apoio para que assim eu conseguisse desenvolver uma pesquisa mais consistente.

Ao professor Dr. Antonio Carlos Gil, grande educador, por seus conhecimentos e dedicação.

Aos colegas professores da Universidade Nove de Julho, da Universidade Mauá e do Senac, que me apoiaram para que assim eu conseguisse uma quantidade maior de empresas para minha pesquisa. Um destaque especial ao prof. Airton Rodrigues que me auxiliou na busca pelas devidas empresas-objeto da pesquisa de forma extraordinária. Ao meu coordenador prof. Dr. Carlos Alberto Alves, pelo apoio e auxílio nas horas que necessitei. Ao amigo e prof. Dr. Renato Pimenta, pelas dicas valiosas e pontuais, meus sinceros agradecimentos.

A minha amiga profa. Ms. Nanci Prieto, por toda sua dedicação, carinho e apreço na revisão da dissertação.

Ao meu primo e amigo prof. Nelson Vicentini pelos apontamentos importantes que me passou, meus sinceros agradecimentos.

Aos meus amados líderes na fé, pastor Carlos Santos e pastora Lindacy Santana pelas constantes orações. Minha admiração por vocês só aumentou.

Às secretarias Marlene e Denise do programa *stricto sensu* de pós-graduação de administração da Universidade de São Caetano do Sul – USCS pela costumeira atenção.

E por fim, meus agradecimentos aqueles que direta ou indiretamente vieram a ajudar me em algum momento da dissertação para que assim eu fosse realizando minhas obrigações durante o período em que estive no mestrado.

RESUMO

O presente estudo focou a avaliação do grau de orientação para o mercado em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço e comerciais.

A pesquisa teve como objetivo identificar as características que são relevantes para avaliar o grau de orientação para o mercado em micro e pequenas empresas a partir de um modelo proposto por Day (2001), o qual sofreu adaptações visando torná-lo adequado ao objetivo proposto.

Para a obtenção do objetivo, realizou-se um uma pesquisa exploratória em duas etapas e uma pesquisa descritiva em etapa única. A pesquisa exploratória objetivou desenvolver um instrumento que pudesse avaliar o grau de orientação para o mercado das micro e pequenas empresas prestadoras de serviço e comerciais e que refletisse o cotidiano dessas organizações, alvos do estudo. A primeira etapa dessa pesquisa se caracterizou pela realização de entrevistas semiestruturadas com alguns gestores de micro e pequenas empresas; a segunda etapa utilizou o método da opinião de especialistas e a técnica Delphi para aprimorar e validar o instrumento desenvolvido na etapa anterior. A pesquisa descritiva utilizou o instrumento desenvolvido na pesquisa exploratória, aplicando-o a gestores de 348 micro e pequenas empresas prestadoras de serviço e comerciais, da região metropolitana de São Paulo.

Tal qual no modelo desenvolvido por Day (2001), o instrumento aplicado para todas as empresas veio a abranger cinco fatores, são eles: Cultura Organizacional, Capacidade de Sentir o Mercado, Capacidade de Relacionamento com o Mercado, Visão Estratégica e Estrutura Organizacional.

Os resultados apontaram para as microempresas prestadoras de serviço que, dos cinco fatores apreciados, apenas aqueles referentes à Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional demonstraram uma forte orientação para o mercado. Os demais demonstraram apenas uma fraca orientação para o mercado.

No caso das pequenas empresas prestadoras de serviço, o fator Cultura Organizacional demonstrou uma forte orientação para o mercado. Quanto aos demais fatores esses apresentaram apenas uma fraca orientação para o mercado.

Quanto às microempresas do comércio, notou-se uma forte orientação para o mercado em todos os fatores.

E, por fim, para as pequenas empresas do comércio ficou evidenciado que, referente aos fatores Cultura Organizacional, Visão Estratégica e Estrutura Organizacional há uma forte orientação para o mercado. Quanto aos demais fatores, Capacidade de Sentir o Mercado e Capacidade de Relacionamento com o Mercado, notou-se apenas uma fraca orientação para o mercado.

Dessa maneira a pesquisa demonstrou que é possível avaliar o grau de orientação para o mercado em micro e pequenas empresas e o instrumento desenvolvido é hábil para isso.

Com base nos resultados alcançados nessa pesquisa, são relatadas sugestões para a condução de futuras pesquisas envolvendo a utilização do instrumento utilizado neste estudo.

Palavras-Chave: Orientação Para o Mercado, Marketing, MPes.

ABSTRACT

This study focused on the evaluation of the degree of market orientation in micro and small service providing and commercial enterprises.

The research aimed to identify the characteristics that are relevant to assessing the degree of market orientation in micro and small companies from a model proposed by Day (2001), which was adapted order to make it suitable to the purpose.

To obtain the goal, there was one exploratory research in two stages and a descriptive research in a single step. The exploratory research aimed to develop an instrument that could assess the degree of market orientation of micro and small service providing and commercial enterprises and that reflect the daily life of these organizations, aims of the study. The first step of this research was characterized by carrying out semi-structured interviews with some managers of micro and small enterprises; the second stage used the method of expert opinion and Delphi technique to improve and validate the instrument developed in the previous step. The descriptive research used the instrument developed in exploratory research, applying it to managers of 348 micro and small service providing and commercial enterprises, the metropolitan area of São Paulo.

As in the model developed by Day (2001), the instrument applied to all companies came to cover five factors are: Organizational Culture, Ability to Feel the Market Relationship, Capacity to Market, Strategic Vision and Organizational Structure.

The results pointed to the service providers microenterprises that of the five factors examined, only those concerning the Organizational Structure and Organizational Culture have shown a strong market orientation. The other showed only a weak market orientation.

For small companies providing service, the organizational culture factor showed a strong market orientation. Other factors such had only a weak market orientation.

As for micro trade, there has been a strong market orientation in all factors.

And finally, for small businesses trade it became evident that, regarding the factors Organizational Culture, Strategic Vision and Organizational Structure there is a strong market orientation. Other factors, Sense Capacity Market and Relationship capacity with the market, it was noted only a weak market orientation.

Thus the research demonstrated that it is possible to evaluate the degree of market orientation in micro and small businesses and the tool developed is able to do so.

Based on the results achieved in this research are reported suggestions for conducting future research involving the use of the instrument used in this study.

Keywords: Guidance to Market, Marketing, MPEs.

Sumário

1. Introdução	37
1.1 Problematização	38
1.2 Objetivo Geral e Específico	42
1.3 Justificativa	42
1.4 Delimitação	46
1.5 Vinculação à linha de pesquisa	46
2. Referencial Teórico	47
2.1 A Orientação para o mercado	47
2.2 Evolução dos Estudos de Orientação Para o Mercado no Brasil	49
2.3 Modelos de Avaliação da Orientação Para o Mercado	53
2.3.1 Modelo Segundo Shapiro	53
2.3.2 Modelo Segundo Narver e Slater	55
2.3.3 Modelo segundo Kohli e Jaworski	58
2.3.4 Modelo Segundo Deshpandé, Farley e Webster	65
2.3.5 Modelo Segundo Day	68
2.4 Síntese dos Modelos Teóricos Apresentados	71
2.5 Modelo de Avaliação de Orientação para o Mercado Empregado neste Estudo ..	73
2.5.1 A Cultura e Seu Papel	76
2.5.2 As Aptidões da Empresa e Seu Papel	77
2.5.3 A Estrutura e Seu Papel	78
2.6 Micro e Pequenas Empresas	80
2.6.1 Critério de Classificação das MPEs	81
2.7 Surgimento das MPEs no Brasil	82
2.8 Participação das MPEs no Estado de São Paulo	83
2.9 Quantidade de MPEs que encerraram suas atividades nos últimos anos (2003 a 2007)	86
2.10 Políticas de Desenvolvimento para as MPEs	91
2.10.1 Políticas públicas que têm como alvo as MPEs	91
2.10.2 Políticas privadas que têm como alvo as MPEs	93
3. Metodologia	94
3.1 Pesquisa Exploratória	94
3.1.1 Primeira etapa – Entrevistas com Gestores das MPEs	94
3.1.1.1 Coleta de dados para as entrevistas na etapa exploratória	95
3.1.2 Segunda etapa da pesquisa exploratória – Aplicação da Técnica Delphi	95
3.2 Pesquisa descritiva	99
3.2.1 Amostragem	99
3.2.2 Composição da Amostra	101
3.3 Processamento dos dados	102
3.4 Análise de Dados	103
3.5 Instrumento a ser utilizado para medir a orientação para o mercado	104
3.5.1 Uso da escala de Likert no questionário	105
4. Apresentação e discussão dos Resultados	106

4.1 Referente a 1° etapa da Pesquisa Exploratória – As entrevistas	107
4.2 Referente à 2° etapa da Pesquisa Exploratória – Técnica <i>Delphi</i>	107
4.3 Referente à Etapa Única da Pesquisa Descritiva – A aplicação dos questionários	111
4.4 Apresentação dos Resultados – Por tipo de empresa e porte	114
4.4.1 Micro Empresas – Prestadoras de Serviço.....	114
4.4.2 Pequenas Empresas – Prestadoras de Serviço.....	128
4.4.3 Micro Empresas – Comércio.....	140
4.4.4 Pequenas Empresas – Comércio.....	153
5.Considerações finais	167
5.1 Referente às Micro Empresas Prestadoras de Serviço	168
5.2 Referente às Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço	169
5.3 Referente às Micro Empresas do Comércio	170
5.4 Referente às Pequenas Empresas do Comércio	171
5.5 Instrumento desenvolvido e validado para avaliar o Grau de Orientação para o Mercado nas MPEs.....	172
6.Síntese, Conclusões Finais e Sugestões Para Estudos Futuros.....	179
6.1 Síntese.....	179
6.2 Conclusões Finais.....	180
6.3 Sugestões Para Estudos Futuros.....	182
Referências Bibliográficas	182
ANEXO	188
ANEXO A - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO NAS ENTREVISTAS JUNTO A DONOS E GESTORES DAS MPEs	189
APÊNDICES	197
APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO NAS ENTREVISTAS JUNTO A DONOS E GESTORES DAS MPEs	198
APÊNDICE B - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO PARA AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS NA 1° RODADA DA TÉCNICA DELPHI	206
APÊNDICE C - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO PARA AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS NA 2° RODADA DA TÉCNICA DELPHI	216

LISTA DE GRÁFICOS

1 - Principais Causas de Fechamento – Aspectos Centrais dos Fracassos das MPEs no Estado de SP	43
2 – Principais Causas de Fechamento das MPEs - Itens Faltantes do Planejamento do Negócio Antes do Início das Atividades das Empresas	44
3 - Participação das MPEs na Economia Paulista por Setor de Atividade	84
4 - Participação das MPEs na Economia Paulista Por Quantidade de Estabelecimentos	84
5 - Participação das MPEs na Econ. Paulista na Contribuição de Empregos	85
6 – Taxa de Mortalidade das Empresas no Est. de SP de 2003 a 2007	86
7 – Sobrevivência da Indústria em 2013 após 2 anos	88
8 - Sobrevivência das Empresas de Comércio em 2013 após 2 anos	88
9 - Sobrevivência das empresas de Construção Civil em 2013 após 2 anos	89
10 - Sobrevivência das empresas Prest. de Serviços em 2013 em 2 anos	89
11 – Dados consolidados de todo tipo de segmento das MPEs em 2013	90
12 – Quantidade de Empresas Comerciais Participantes da Pesquisa	100
13 – Quantidade de Empresas Prest. de Serviço Participantes da Pesquisa	100

LISTA DE TABELAS

1 - Critério de Classificação do Porte das Empresas por Pessoas Ocupadas	81
2 – Escala de Concordância Tipo Likert	106
3 – Tabulação das Respostas Por Parte dos Especialistas após a 1° Rodada	109
4 – Tabulação das Respostas Por Parte dos Especialistas após a 2° Rodada	111
5 - Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço - Cultura Organizacional	115
6 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Cultura Organizacional	116
7 – Distribuição de Frequência das Micro empresas Prestadoras de Serviço - Capacidade de Sentir o Mercado	118
8 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Sentir o Mercado	119
9 - Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço – Capacidade de Relacionamento com o Mercado	121
10 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado	122
11 – Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço – Visão Estratégica	123
12 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Visão Estratégica	124
13 – Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço – Estrutura Organizacional	126
14 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Estrutura Organizacional	127
15 – Distribuição de Frequência das pequenas empresas Prestadoras de Serviço - Cultura Organizacional	128
16 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Cultura Organizacional	129

17 – Distribuição de Frequência das Pequenas empresas Prestadoras de Serviço - Capacidade de Sentir o Mercado	130
18 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Sentir o Mercado	131
19 – Distribuição de Frequência das Pequenas Empresas Prestadora de Serviço - Capacidade de Relacionamento com o Mercado	133
20 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado	134
21 – Distribuição de Frequência das Pequenas Empresas Prestadora de Serviço relativas ao fator Visão Estratégica	135
22 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Visão Estratégica	136
23 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Estrutura Organizacional	138
24 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Estrutura Organizacional	139
25 – Distribuição de Frequência das Micro Empresas do Comércio - Cultura Organizacional	141
26 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Cultura Organizacional	142
27 – Distribuição de Frequência das Micro empresas Prestadoras de Serviço - Capacidade de Sentir o Mercado	143
28 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Sentir o Mercado	144
29 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado	146
30 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado	147
31 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Visão Estratégica	149
32 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Visão Estratégica	150

33 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Estrutura Organizacional	151
34 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Estrutura Organizacional	152
35 – Distribuição de Frequência das Pequenas Empresas do Comércio - Cultura Organizacional	154
36 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Cultura Organizacional	155
37 – Distribuição de Freq. referente ao bloco Capacidade de Sentir o Mercado	157
38 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Sentir o Mercado	158
39 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado	159
40 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado	160
41 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Visão Estratégica	162
42 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Visão Estratégica	163
43 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator Estrutura Organizacional	165
44 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator Estrutura Organizacional	166
45 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Micro Empresas Prestadoras de Serviço	168
46 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço	169
47 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Micro Empresas do Comércio	170
48 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Pequenas Empresas do Comércio	171

LISTA DE QUADROS

1 - Evolução do Marketing Quanto a Sua Orientação	40
2 – Artigos Referentes à Orientação de Mercado no Brasil nos últimos anos	50
3 – Algumas Teses e Dissertações Referentes à Estudos de Orientação de Mercado no Brasil nos últimos anos	52
4 – Itens que compõem o Instrumento de Medição para avaliar a Orientação para o Mercado no modelo de Narver e Slater	58
5 – Quantidade de Questões abordadas por Tema e Bloco	70
6 – Síntese dos Modelos de Avaliação do Grau de Orientação Para o Mercado Apresentados, em ordem cronológica	71
7 – Comparativo dos Fatores Utilizados nos Modelos de Avaliação do Grau de Orientação para o Mercado apresentados	73
8 – Porte da Organização de Acordo com a Renda Bruta	81
9 – Pressupostos Conceituais da Avaliação do Grau de Orientação para o Mercado, segundo a metodologia proposta por Day (2001)	105
10 – Fatores Críticos em Relação à Orientação para o Mercado	112
11 – Fatores Críticos em Relação à Orientação para o Mercado	113

LISTA DE FIGURAS

1 - Mapa da Região Metropolitana de São Paulo	46
2 – Orientação Para o Mercado segundo Narver e Slater	56
3 – Modelo Inicial dos Antecedentes e Consequências da Orientação Para o Mercado	61
4 – Modelo Final dos Antecedentes e Conseq. da Orientação Para o Mercado	63
5 – A Organização Orientada Para o Mercado, Segundo Day	75
6 – Organiz. em Torno de Processos: Uma perspectiva de Entrega de Valor	80
7 – Processo Delphi em Três Etapas	97

LISTA DE SIGLAS

ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

ONU – Organizações das Nações Unidas

RMSP – Região Metropolitana de São Paulo

SMPE – Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa

1. Introdução

Contemporaneamente, a competição entre as Micro e Pequenas Empresas – MPEs é muito acirrada, e assim, para que elas possam sobreviver, é necessário estarem atentas a todos os movimentos que se passam nesse mercado concorrencial, seja em relação aos seus fornecedores, prestadores de serviço, colaboradores, clientes, governos, comunidades, sindicatos, órgãos reguladores, como também aos seus potenciais concorrentes.

Diante disso, todas as MPEs em suas respectivas áreas necessitam definir-se por um processo para elaborar o alinhamento estratégico da organização, visando torná-las competitivas, sobretudo, nesse ambiente cada dia mais concorrido.

Nesse contexto, o marketing tem fundamental importância, pois é necessário que ele se efetive em ações comuns dentro das empresas; que organizações tenham o marketing como filosofia de trabalho e não como puro “modismo” traduzido em ações efêmeras com poucos resultados efetivos e eficazes para as empresas.

Esse entendimento do Marketing como filosofia de gestão deve estar presente nas organizações, independente de seu porte ou do ramo de atuação, pois é ele quem vai capacitá-las para identificar as possíveis demandas e mudanças do mercado, bem como identificar a importância de cada mudança ocorrida e o efeito desta para a organização. Assim, a empresa poderá vir a sanar não só as possíveis ameaças que forem se revelando, mas também aproveitar ao máximo as possíveis oportunidades que forem surgindo.

Nesse sentido, Day (2001) aponta a orientação para o mercado como uma tendência de definição estratégica que visa não apenas entender o cliente, mas também analisar outros elementos que compõem o quadro competitivo como os concorrentes, por exemplo, que servem de parâmetro para que a empresa possa definir uma proposta de valor frente ao seu público-alvo e, assim, conseqüentemente, alterar sua posição estratégica. Ele também alerta que estar concentrado somente na realidade dos mercados atuais não significa que a organização está orientada para esse mercado.

Assim, uma empresa deve estar atenta para o aparecimento de novos segmentos que não estão sendo atendidos atualmente. Entende-se, então, que para

uma organização estar orientada para o mercado, um dos pré-requisitos é que esta busque sempre evoluir em sua própria estrutura, uma vez que os mercados sofrem constantes mudanças e novos participantes sempre surgem, uma vez que disso resulta a necessidade da estrutura da organização acompanhar as mudanças que se relacionam com todo o ambiente externo de mercado.

Já as organizações que estão orientadas para o mercado apresentam desempenhos superiores em relação a seus resultados, conforme apontam autores como Urdan (2004), Antunes e Coelho (2007) e Rodrigues *et al* (2011), que deixam claro que as práticas de orientação para o mercado merecem ser mais disseminadas dentro das organizações a fim de melhorar o desempenho destas e consequentemente, aumentar sua capacidade competitiva frente aos concorrentes.

Dessa forma, boa parte das organizações que atuam no mercado deve vir a repensar sua própria atuação e de como se relacionar com o mercado de uma maneira mais ampla, envolvendo principalmente todos os atores da empresa.

Nesse aspecto, a orientação para o mercado acaba se tornando uma importante ferramenta para os dias atuais. As grandes corporações já perceberam a importância de estarem orientadas como forma de obter vantagem competitiva no mercado em que atuam. De fato, contemporaneamente, boa parte dessas organizações está procurando dar mais atenção a seus clientes e se preocupam em satisfazer-lhes as necessidades e desejos. E é nesse âmbito que alguns autores desenvolveram instrumentos que se apresentam como uma ferramenta muito utilizada para diagnosticar o quanto as grandes empresas estão orientadas para o mercado. Entretanto, em relação às MPEs, ainda falta desenvolver ou adaptar uma abordagem para este fim, mais específica e adequada às suas próprias particularidades, a fim de medir-lhes essa orientação.

1.1 Problematização

As inquietações presentes na práxis de um profissional podem levá-lo à busca por respostas. Essa busca, muitas vezes, se traduz em pesquisa. Assim também, este trabalho é uma busca por resposta a um problema percebido nos *fazer*s do profissional atuante nas MPEs e que busca uma prática cada vez mais adequada

sem, entretanto, poder contar com o devido apoio da academia, uma vez que esta tem se concentrado mais nas grandes organizações.

Em relação à formulação de um problema, Gil (2010) ressalta ser importante tê-lo claro ao afirmar que “um problema não pode ser solucionado se não for apresentado de maneira clara e precisa. Com frequência são apresentados problemas tão desestruturados e formulados de maneira tão vaga, que não é possível imaginar nem mesmo como começar a resolvê-los.”

Nos últimos anos, foram feitas várias pesquisas acadêmicas referentes à orientação para o mercado em empresas de médio e grande porte, porém na prática é bem provável que uma grande parte das MPEs não esteja alinhada estrategicamente a ponto de estarem orientadas para o mercado, não acompanhando, assim, a evolução das estratégias do marketing para resolução de problemas, uma vez que a prática do marketing tem se alterado ao longo dos anos, sobretudo em se considerando os adventos de novas tecnologias que vieram impulsionar mudanças no comportamento dos consumidores no último século.

Quanto à essas mudanças Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) declaram que:

A era do marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a revolução industrial. O Marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da internet. Agora, a nova onda tecnológica torna-se o maior propulsor do nascimento do Marketing 3.0 (p. 7)

No quadro 1 a seguir é possível visualizar a evolução do Marketing no decorrer dos anos.

Quadro 1 - Evolução do Marketing Quanto a Sua Orientação

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
Conceito de marketing	Marketing centrado no produto	Marketing voltado para o consumidor	Marketing voltado para os valores
	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	O surgimento de novas tecnologias
Objetivos	Vender produtos	Satisfazer clientes	Fazer do mundo um lugar melhor
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual

Fonte: Kotler, kartajaya e Setiawan (2010, p. 06)

Dessa maneira, pode-se observar no quadro 1 que este aponta para o fato de que o marketing sofreu mutações, evoluindo ao longo do tempo, uma vez que ele precisa estar em sintonia com as necessidades da empresa, dos fornecedores, prestadores de serviço, consumidores, clientes, potenciais consumidores, sociedade, governos, comunidade e o mercado. Quanto à evolução do Marketing no tempo, Kotler (2010) afirma que:

O Marketing 1.0 teve início durante a revolução industrial, o Marketing 2.0 veio a surgir em decorrência da tecnologia da informação e da internet. E as novas ondas tecnológicas foram a maior propulsora do surgimento do Marketing 3.0.

Essa abordagem destaca que, em especial no marketing 1.0, o foco das organizações de uma forma geral era somente vender produtos sem se preocupar muito com a opinião e necessidades dos clientes.

Por outro lado, no marketing 2.0, observa-se uma mudança de objetivo: a busca em satisfazer o cliente, graças em parte à tecnologia da informação. E nesse sentido, as organizações se veem forçadas a identificar e atender as necessidades de seus clientes, ou seja, seu público-alvo.

Entretanto, nos dias de hoje, muitas empresas já estão praticando o marketing 3.0, que significa não ficar restrito a satisfazer as necessidades dos

clientes somente, mas também de mostrar que a organização apresenta valores e os pratica, como, por exemplo, preocupar-se com a própria imagem no mercado. (Kotler, 2010)

Eis porque muitas organizações, demonstrando preocupação com a imagem que podem construir de si mesmas no mercado consumidor, buscam trabalhar com produtos recicláveis na medida do possível e, dependendo do setor em que atuam, contribuir com o meio ambiente e conseqüentemente contribuir para fazer do planeta um lugar melhor para se viver.

Contudo, vale ressaltar que não é porque uma empresa que tem em seus valores a preocupação com o meio ambiente – e muitas vezes isso é até bem nítido nas operações da organização – que se pode afirmar que ela está orientada para o mercado, ou seja, é provável que todas as empresas que praticam o Marketing 3.0 estejam voltadas para o mercado, porém nem todas as empresas orientadas para o mercado estarão no estágio 3.0.

Na prática, o empresariado sabe que há uma necessidade de se mover no sentido de estar orientado para o mercado com o intuito de captar as melhores oportunidades que possam surgir e paralelamente tentar minimizar todas as ameaças para seu negócio. Tudo isso representa buscar novos conhecimentos, aplicá-los e desenvolvê-los na empresa com a intenção que ela esteja cada vez mais competitiva no segmento de mercado em que atua. Assim, abordando a situação de orientação para o mercado, Day (2001) ressaltava que muitas empresas acreditam estar orientadas para o mercado, mas acabam não obtendo êxito.

Orientar-se para o mercado não é um processo executado com rapidez ou facilidade – a transformação pode levar anos. Ela não pode ser delegada ao departamento de marketing, pois exige o envolvimento voluntário de todas as funções. Muitas empresas se definem como orientadas para o mercado, mas não têm sucesso, seja por falta de conhecimento ou por falta de determinação. (p. 37)

É nesse contexto que se ressaltava a importância de a organização ter o marketing como filosofia de trabalho conforme já relatado anteriormente, pois a orientação de mercado para uma organização não acontece de forma repentina, sobretudo porque ela necessita do envolvimento de todos no processo de funcionamento e desempenho da empresa.

Sendo assim, emergiu a seguinte pergunta problema:

Como pode ser avaliado o grau de orientação para o mercado nas micro e pequenas empresas?

1.2 Objetivo Geral e Específico

O objetivo geral foi formulado de maneira a ligar-se diretamente ao tema desta dissertação, no que diz respeito a uma visão mais ampla das várias possibilidades de ações de acordo com as orientações de marketing.

E, neste sentido, esta pesquisa teve o seguinte Objetivo Geral:

Adaptar ou desenvolver um instrumento para avaliação da orientação para o mercado nas pequenas e microempresas comerciais e prestadoras de serviço.

Já em relação ao Objetivo Específico, este se apresenta formulado da seguinte maneira:

Identificar as características que são relevantes para avaliar o grau de orientação para o mercado das pequenas e microempresas comerciais e prestadoras de serviço.

1.3 Justificativa

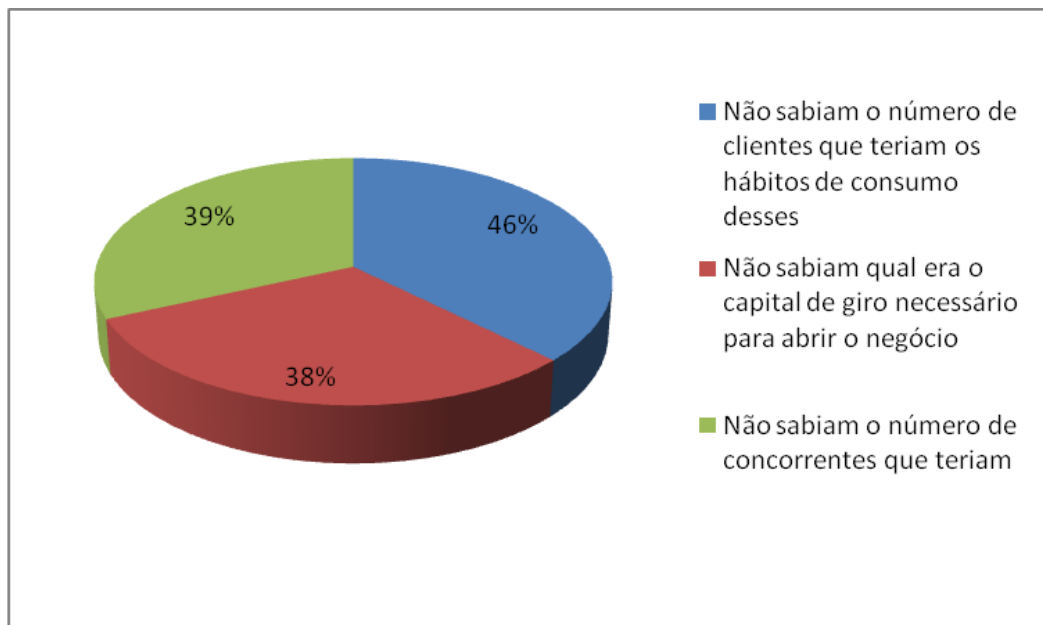
Este estudo se justifica como uma possibilidade de análise de atuação das MPEs, no sentido de observar as características relevantes para avaliar seu grau de orientação para o mercado bem como a atuação destas e suas particularidades específicas de atuação.

Isso se torna relevante para este estudo, uma vez que se pôde constatar que o número de MPEs no Brasil mais que dobrou considerando-se o período entre 2007 e novembro de 2014 atingindo a marca de 12.470.015 organizações, o equivalente a praticamente 85% de todas as empresas registradas no Brasil, que na época possuía um total de 15.479.747 conforme informa o jornal O Globo (2014).

Também de acordo com estudo realizado pelo Sebrae paulista (2014) com 1.829 empresários, sendo esses de micro e pequenas empresas, as principais causas de fechamento das MPEs foram:

- a) Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levou em consideração informações sobre o mercado, o que deixa evidente a falta de planejamento prévio. Nesse contexto, seguem-se os principais aspectos do fracasso de algumas MPEs:

Gráfico 1 - Principais Causas de Fechamento – Aspectos Centrais dos Fracassos das MPEs no Estado de SP



Fonte: Sebrae (2014)

Vale ressaltar que no gráfico acima a soma dos percentuais ultrapassa 100% porque os respondentes podiam escolher mais do que uma alternativa de resposta.

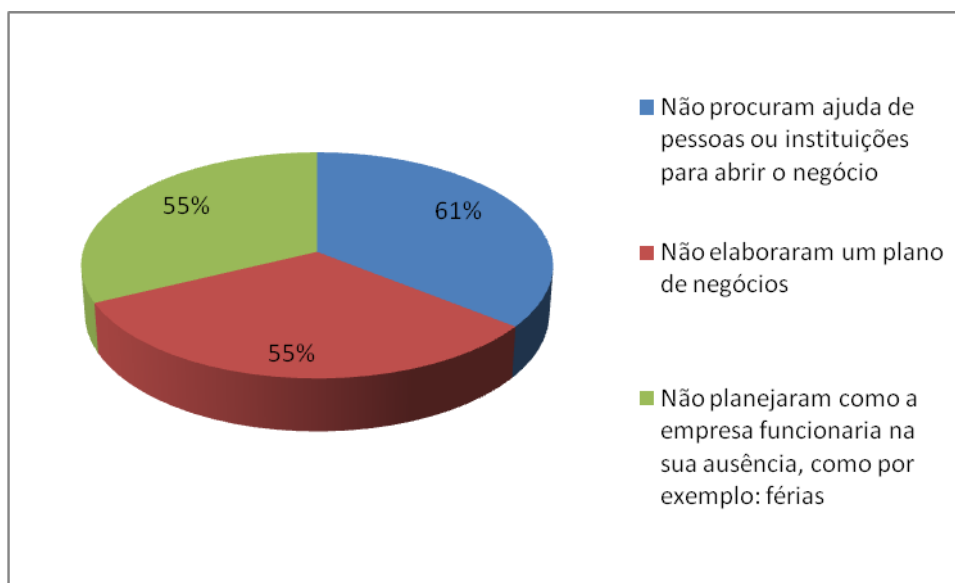
É importante que o empreendedor, antes de abrir um negócio, pesquise quais os hábitos de consumo de seu público-alvo, bem como uma prévia da quantidade de clientes potenciais existentes na região por ocasião da abertura de uma empresa.

O SEBRAE recomenda a um empreendedor que antes de abrir um negócio faça um planejamento prévio a fim de verificar quanto será necessário de investimento para abrir uma empresa.

Outro aspecto que o SEBRAE destaca para quem está buscando abrir um negócio é que verifique antes quantos *players* existem no mercado para o setor específico em que o empreendedor está querendo atuar.

- b) Dos empreendedores pesquisados, mais da metade não havia realizado o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa, conforme se observa no gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Principais Causas de Fechamento das MPEs - Itens Faltantes do Planejamento do Negócio Antes do Início das Atividades das Empresas



Fonte: Sebrae (2014)

Como mostra o gráfico 2 acima, um dos motivos do encerramento das atividades das empresas se deu por boa parte dos empreendedores não procurarem nenhum tipo de ajuda para abrir o seu próprio negócio, e nos dias de hoje, isso é fundamental para quem está começando.

Quanto ao planejamento, Dornelas (2005) ressalta que:

É notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado por sua criatividade e persistência. Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento. (p. 95)

Segundo Dornelas (2005), a elaboração de um plano de negócios por uma empresa não é garantia nenhuma de sucesso, mas caso o empreendedor venha a seguir tudo aquilo que foi discriminado e detalhado no plano, a organização terá mais chance de sucesso.

Dornelas (2005) completa que um plano de negócios, uma vez elaborado pela empresa, jamais pode ser esquecido. Entretanto, não basta somente segui-lo, uma vez que o mercado muda, os hábitos dos clientes mudam; assim, entre outros aspectos, é necessário também que o plano de negócios da organização venha a ser adaptável às mudanças externas a que a empresa está exposta e se tais fatos vão ao encontro de uma cultura orientada para o mercado.

Assim, pode-se observar – nos gráficos 1 e 2 apresentados anteriormente – que a necessidade de a organização estar orientada para o mercado e de realizar um adequado planejamento são fatores importantíssimos e dizem respeito à contribuição no sentido da empresa sobreviver no mercado concorrencial em que ela está inserida.

Quanto a algumas aptidões das empresas, Day (2001) ressalta que:

As empresas orientadas para o mercado são especialmente competentes para prever os movimentos das concorrentes, de iniciativa própria ou reativos, e para disseminar essas informações por suas organizações. As empresas que carecem desta aptidão são muitas vezes apanhadas de surpresa quando atacadas por uma concorrente. (p. 29)

É possível perceber que, para o autor acima citado, a carência ou a falta de algumas aptidões de mercado por parte de algumas empresas apresentam como consequência o fato de que estas organizações acabam sendo efetivamente surpreendidas, em virtude dos variados motivos relatados anteriormente, resultando assim no fracasso de algumas MPEs.

Assim, pela importância das MPEs na realidade brasileira, faz-se necessário desenvolver um instrumento que possibilite medir o quanto elas estão voltadas para o mercado, uma vez que possuem algumas características bem distintas de uma empresa de grande porte. Desta forma, espera-se contribuir nesta pesquisa para o fortalecimento dos esforços acadêmicos no campo de estudo das organizações de micro e pequeno porte.

1.4 Delimitação

Esta pesquisa procurará ficar restrita às empresas prestadoras de serviço e comerciais que atuam somente na região metropolitana de São Paulo, região constituída por 39 municípios de acordo com o que foi estabelecido pela lei complementar federal de nº 14 de 1973.

Tal escolha se faz por ser a Região Metropolitana de São Paulo – RMSP – o maior polo de riqueza nacional. Isso pode ser entendido quando se observa que já no ano de 2010, o PIB deste polo correspondeu a 18,92% do PIB do Brasil, conforme informa o Asbea (2013). Tomar-se-á por base deste pólo os municípios pertencentes à RMSP, que são os que constam na figura 1, a seguir.

Figura 1 - Mapa da Região Metropolitana de São Paulo



Fonte: Google (2015)

1.5 Vinculação à linha de pesquisa

O tema desta dissertação está vinculado à linha de pesquisa – Gestão Organizacional, no Programa de Pós-Graduação em Administração da USCS, e em particular, à área de Marketing.

2. Referencial Teórico

Inicialmente, será apresentada uma visão ampla referente ao conceito de orientação para o mercado e alguns dos modelos que a avaliam, bem como os principais teóricos que abordam esse assunto. Por ser o objeto deste estudo, faz-se necessário apresentar alguns aspectos referentes às MPEs, tais como: o histórico, políticas de desenvolvimento, classificação das empresas conforme critério usado pelo SEBRAE e taxas de mortalidade.

2.1 A Orientação para o mercado

Até o início da década de 90, não se encontravam à disposição escalas para medir o quanto uma empresa estava orientada para o mercado. A partir das publicações de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), orientação para o mercado começou a ser um assunto explorado com uma intensidade maior. Tanto que ambos os artigos desses autores se tornaram um clássico no que se refere a esse tema.

Alguns anos depois apareceram outras publicações referentes a esse mesmo conteúdo, agora com os autores Jaworski e Kohli (1993); Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Desphandé, Farley e Webster (1993). Entretanto, foi Day (1990, 1994, 1999, 2001) quem trouxe mais contribuições sobre essa temática. Assim, para melhor entendimento, o presente estudo traz algumas dessas abordagens referentes ao entendimento acerca de orientação para o mercado.

Nesse sentido, segundo os autores Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é delineada com cinco elementos, são eles: dois critérios de decisão (foco no longo prazo e rentabilidade) e três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional). Para eles, todos esses elementos devem estar interligados.

Quanto a uma empresa estar orientada para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) ressaltam que:

Em outras palavras, as organizações diferem na medida em que elas gerarem inteligência de mercado, divulgá-las internamente, e tomar medidas com base na inteligência. Por conseguinte, é conveniente conceituar a orientação de uma organização comum de mercado como uma

questão de grau, em um continuum, em vez de estar presente ou ausente.
(p.6, tradução nossa)

Outros autores que abordam esse tema como Deshpandé, Farley, Webster (1993), definem orientação para o mercado como:

O conjunto de crenças que põe interessado consumidor em primeiro lugar, embora não excluindo aqueles de todos os demais participantes como proprietários, administradores e empregados, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo. (p. 27)

Abordando a orientação para o mercado, Day (2001) esclarece que:

As empresas orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não têm escrúpulos para desencorajar os clientes que drenam lucros – aqueles que são inconstantes e custa caro atender. (p. 19)

Assim, pode-se dizer que cada autor citado procura trazer alguma contribuição a respeito de *orientação para o mercado*, quer seja por meio de suas opiniões ou indicando algumas características das organizações que estão orientadas para o mercado. Assim é também para Naver e Slater (1990), que abordam aspectos organizacionais e culturais da organização nos elementos criados por eles para avaliar a orientação para o mercado.

Já na visão de Kohli e Jaworski (1990), para uma organização estar orientada para o mercado é necessário que ela tenha visão estratégica e uma cultura organizacional voltadas para as necessidades do consumidor.

Há, ainda, outros autores como Deshpandé, Farley, Webster (1993) que descrevem que deve se dar mais atenção ao consumidor e suas necessidades, porém sem se esquecer dos demais atores que fazem parte da organização, uma vez que esta depende dos demais atores para atingir seus resultados no longo prazo.

Nesse aspecto, Day (2001) é mais direto em sua abordagem. Ele enfatiza que a empresa precisa conhecer bem o mercado em que está inserida.

Na verdade, não há consenso a ser citado quando se menciona o assunto orientação para o mercado por autores que estudam a respeito desse tema. O importante é que as organizações estejam mais próximas de seus mercados do que suas concorrentes. (Day, 2001).

2.2 Evolução dos Estudos de Orientação Para o Mercado no Brasil

É necessário frisar que autores como Shapiro (1988); Narver e Slater (1990); Kohli e Jaworski (1990); Deshpandé, Farley e Webster (1993); Day (2001) e Urdan e Rocha (2006) preferem definir o marketing como uma filosofia de trabalho com o propósito de posicionar o cliente em primeiro lugar dentre todas as prioridades que uma organização possui.

Contudo, observa-se que muitas empresas adotam o marketing somente nos discursos e não em suas ações; deixam de realizar a alocação de verbas e recursos necessários para que as tarefas ligadas à área de marketing venham a ocorrer de forma natural e eficiente.

É inegável que quando uma organização não propaga, por todas as áreas, os valores derivados da adoção do conceito de marketing, fica difícil moldar e transformar a cultura organizacional da empresa no sentido de posicioná-la à disposição de seus clientes. Isso por que na maioria das empresas de capital aberto, é comum seus presidentes apresentarem discursos no sentido de priorizar os clientes de uma forma em geral; entretanto, na prática, os interesses ficam evidentes: satisfazer primeiramente os acionistas e seus interesses, deixando, assim, as necessidades dos clientes em segundo plano (Urdan, 2004). Nesse contexto, ao tentar implantar o conceito de marketing, este poderá ficar comprometido dentro da instituição, uma vez que no papel as instituições tem um pensamento, mas na hora de executar as ações mercadológicas, elas fogem do propósito inicial da empresa. E sobre isso Urdan e Rocha (2006) ressaltam que:

Se a orientação para o mercado é uma cultura, ela não se enraíza em uma companhia rapidamente. Em vez disso, é de se esperar que efeitos residuais do contexto passado, de séculos de práticas orientadas para o vendedor e não para o cliente, ainda estejam presentes. (pg. 58)

Diante desse panorama, no que diz respeito à orientação das MPEs para o mercado, diversos estudos já foram realizados no Brasil. No quadro 2 a seguir, são apresentados alguns autores que abordam, especificamente, esse aspecto da

05 – Deshpandé, Farley e Webster (1993)
(1993)

06 – Kohli, Jaworski e Kumar

Entre os estudos citados no quadro 2, um que merece destaque é aquele apontado por Urdan e Rocha (2006) que pesquisaram sobre a origem, avanços e perspectivas da orientação para o mercado, especificamente no Brasil.

Dentre os mais variados aspectos, os autores acima constataram que na década de 90 praticamente não se falava em orientação para o mercado no Brasil. Isso acontecia porque a maior parte dos setores estava de certa forma acomodada. Entretanto, mais tarde e ainda na mesma década, com intervenções do governo federal, o mercado acabou se abrindo para várias empresas estrangeiras se instalarem no país. Isso aumentou a concorrência nos mais diversos setores da economia e forçou, de certa forma, as empresas que já estavam instaladas no Brasil a se tornarem mais competitivas.

Outro fato que chama a atenção é que Urdan e Rocha (2006) chegaram a algumas conclusões. Entre elas, uma merece destaque: “Diante do aumento da competição no Brasil em virtude de baixo ritmo de crescimento econômico, as oportunidades tornaram-se mais disputadas. Sobressai-se a necessidade de estudos sobre orientação para o mercado, seus antecedentes e suas consequências.”

Apesar de o artigo ser do ano de 2006, ele ainda traz algumas características para os dias de hoje, uma vez que o cenário evoluiu muito pouco em comparação há dez anos, ou seja, há poucos estudos referentes à orientação para o mercado no Brasil se comparado a outros temas do marketing como, por exemplo, os 4Ps.

O próximo quadro apresenta referências de algumas dissertações e teses que tiveram como objetivo de estudo pesquisar a orientação para o mercado no Brasil nesses últimos anos.

Quadro 3 – Algumas Teses e Dissertações Referentes à Estudos de Orientação de Mercado no Brasil nos últimos anos

Autor	Ano	Título das Dissertações / Teses	Citados						Utilizado(s)									
			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7			
Sampaio	2000	Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil																
Madureira	2003	Orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos: um estudo de caso do SENAI-SP																
Quadros Jr.	2005	Orientação para o mercado e o modelo delta de estratégia – um estudo de caso em empresa distribuidora de insumos para marcenarias																
Dantas	2006	Marketing holístico e orientação para o mercado: um estudo de caso																
Curi	2007	Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional																

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

01 – Day (2001)

02 – Kohli e Jaworski (1990)

03 – Narver e Slater (1990)

04 – Lambim e Caceres (2006)

05 – Deshpandé, Farley e Webster(1993)

06 – Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

07 - Outros

Dos trabalhos informados no quadro 3, no que se refere a autores cuja linha de estudo e pesquisa está voltada para a orientação para o mercado especificamente, Day (2001) e Kohli e Jaworski (1990) foram citados em todos os 5 casos. Já em relação à metodologia usada, os autores mais utilizados como base metodológica nas teses e dissertações de acordo com o quadro 3 foram Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Isso se deu uma vez que esses autores desenvolveram um método para medir o grau de orientação para o mercado em médias e grandes empresas e, dos cinco trabalhos citados no quadro 3, todos os pesquisadores acabaram por estudar médias ou grandes empresas. Porém vale ressaltar que os demais autores citados na legenda referente ao quadro 3 vieram a elaborar também um método para medir o grau de orientação para o mercado em médias e grandes empresas, entretanto isso não gerou nenhum impacto positivo, para esse estudo,

uma vez que a realidade de uma média e grande empresa é bem diferente de uma micro ou pequena empresa.

2.3 Modelos de Avaliação da Orientação Para o Mercado

Conforme já relatado anteriormente, o tema em questão começou a ganhar maior atenção e com mais intensidade por parte dos acadêmicos e pesquisadores na década de 90. Antes disso, praticamente existiam apenas alguns estudos isolados, ou seja, quase nada. E assim, com o passar dos anos, os trabalhos foram se completando ao longo das décadas por diversos autores que acabaram por agregar novos fatos e conhecimentos, bem como novas perspectivas de análise do tema, atraindo outros pesquisadores em diversos países para estudar mais a respeito do assunto. E, nesse sentido, dando continuidade a esse estudo, serão demonstrados modelos de avaliação da orientação para o mercado sugerido por alguns desses autores.

2.3.1 Modelo Segundo Shapiro

Em seu artigo, Shapiro (1988) destaca que uma empresa consegue ser orientada para o mercado somente se tiver competência suficiente para entender os seus mercados de atuação e as necessidades de seus clientes, os quais decidem por comprar seus produtos ou serviços. Afirmar ainda que de acordo com o mercado em que a organização está inserida, pode acontecer de uma pessoa comprar um produto, mas de não ser seu usuário final, como acontece, por exemplo, no comércio. Assim, para Shapiro (1988) a informação sobre os clientes em uma instituição deve transitar em várias áreas como pesquisa e vendas no intuito de não perder oportunidades.

Dessa maneira, quanto ao modelo de avaliação da orientação para o mercado, esse autor apresenta um *check list* – exame – a fim de que seja realizada uma autoavaliação na organização. O objetivo é verificar se a instituição está

orientada para o mercado ou não. E para isso esse exame abrange cinco tópicos, são eles:

1. A organização tem facilidade de realizar negócios com os clientes?
 - Quanto à rapidez em realizar contatos?
 - Quanto à agilidade em fornecer informações?
 - Quanto à agilidade para tirar pedidos?
2. A organização cumpre o que costuma prometer no que tange?
 - O desempenho de seus produtos?
 - A entrega dos produtos?
 - A instalação do produto caso haja necessidade?
 - Quanto aos serviços e treinamento?
3. A organização costuma alcançar os padrões e normas por ela estabelecidos?
 - Em termos específicos?
 - Em termos gerais?
 - Todos conhecem os padrões da organização?
4. A organização é sensível?
 - Ela procura ouvir as necessidades dos clientes?
 - Ela faz acompanhamento das reclamações?
 - Ela busca solucionar os problemas dos clientes de forma individualizada?
5. Os colaboradores da organização trabalham em conjunto?
 - Compartilham reclamações?
 - Compartilham informações?
 - Procuram tomar decisões em conjunto?

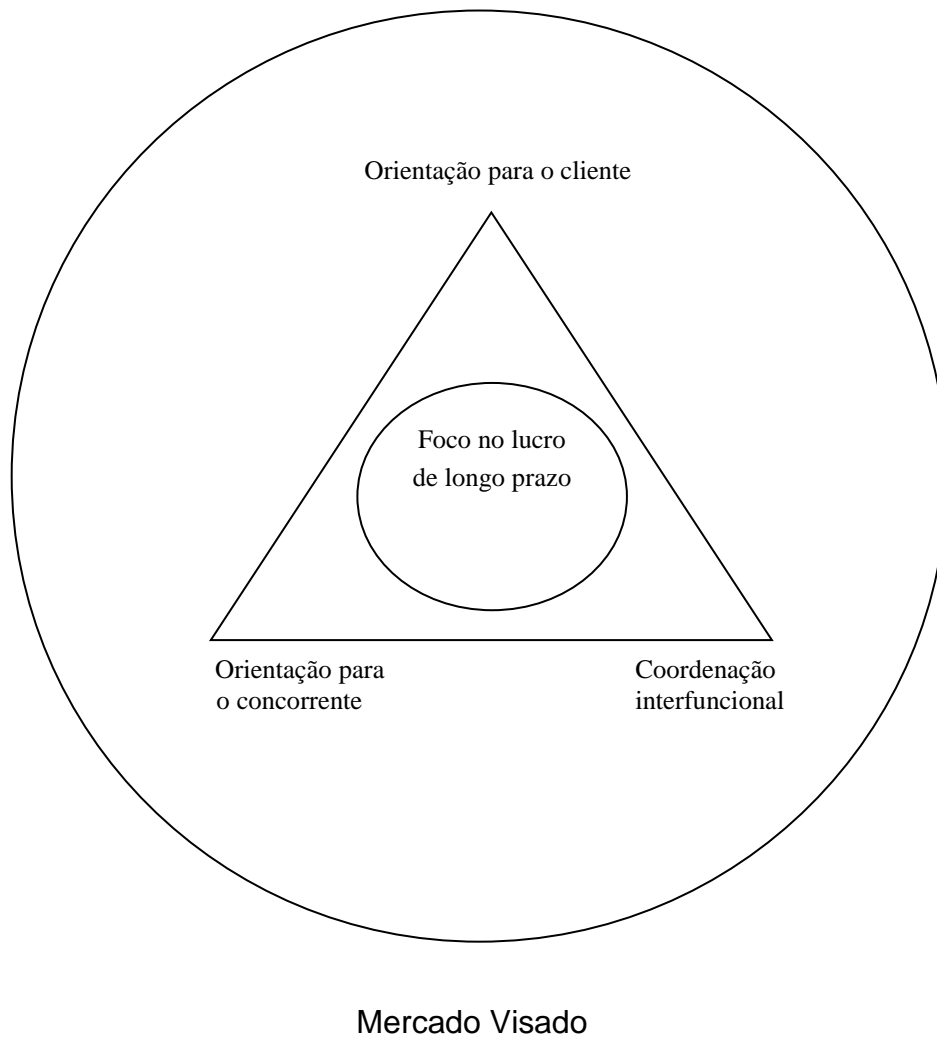
- Há iniciativa para propiciar satisfação aos clientes?

Em relação a esse instrumento, Shapiro (1988) lista duas fases na orientação para o mercado, muito próximas à visão de Kohli e Jaworski (1990), a saber: a geração e a disseminação de informações sobre o comprador, decisões táticas e estratégicas, tomadas de forma integral e implementadas na sequência com responsabilidade e comprometimento.

2.3.2 Modelo Segundo Narver e Slater

Pode-se observar que os autores acima desenvolveram uma medida de orientação para mercado e seus reais efeitos sobre a lucratividade da empresa. De acordo com eles, uma organização orientada para o mercado tem ciência de que há várias fontes potenciais de vantagem competitiva sustentável. Assim, é comum a organização orientada para o mercado procurar alternativas de vantagem competitiva sustentável no intuito de criar valor para seus clientes atuais e aqueles em potencial. Eles fizeram também uma análise da literatura na qual se verificou que a orientação para o mercado leva em consideração alguns componentes comportamentais como: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. E destacam, ainda, mais alguns critérios de decisão: enfoque de lucratividade no curto e longo prazo, conforme figura 2 a seguir.

Figura 2 – Orientação Para o Mercado segundo Narver e Slater



Fonte: NARVER, J.C e SLATER, S.F. **The effect of marketing orientation on business profitability.** Journal of Marketing, n° 54: 20-35, October 1990, p. 23.

Em relação a esses pontos-chave, uma organização orientada para o cliente e orientada para o concorrente pode ser caracterizada como aquela que considera e coordena todas as atividades ligadas à aquisição de informações em geral sobre os compradores e concorrentes no mercado-alvo e também a distribuição de forma efetiva dessas informações na empresa. Isso se faz importante porque a coordenação interfuncional é a utilização coordenada de todos os recursos da organização com intuito de criar valor superior para seus clientes-alvo. E tudo isso está diretamente associado a essa orientação para o cliente.

Quando se refere à orientação para o mercado, uma das características que se deve considerar é o mercado pretendido pela instituição, ou seja, que a organização possa contar com foco no longo prazo para a implementação dos três pontos-chave fundamentais, conforme descritos na figura 2. Assim, o almejado lucro pelas organizações é uma consequência da orientação para o mercado.

Para desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado esses autores desenvolveram uma variedade de itens que caracteriza, hipoteticamente, os cinco componentes da orientação para o mercado. Na sequência, esses itens foram submetidos a um painel de especialistas que recomendaram que novos itens fossem acrescentados. Novamente tais itens foram avaliados por outro painel de especialistas que fizeram suas recomendações.

Por fim, os itens foram descritos no intuito de refletir práticas desfavoráveis e favoráveis quanto à orientação para o mercado. As respostas foram registradas em uma escala de *likert*, de 1 a 7, em que 1 (um) indicava que a unidade de negócio não apresentava nenhuma prática de orientação para o mercado e 7(sete) indicava que as práticas eram adotadas de forma intensa.

Um questionário preliminar com objetivo de pré-teste foi aplicado com 6 (seis) ex gestores de unidades de estratégias de negócio (UENs). Após a resposta destes, foram feitos alguns ajustes e por fim foi redigido o instrumento com todos os itens para, enfim, validar o quanto uma organização está orientada para o mercado.

Amostra: Esse estudo foi realizado com 140 unidades de negócio, sendo estas empresas de *commodities* e de não *commodities*. Empresas estas, todas situadas nos Estados Unidos. Quanto à análise de confiabilidade, os autores verificaram que os itens orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional estão diretamente ligados ao tema orientação para o mercado e possuem forte índice de confiança. Já em relação a todos os itens que fazem parte do instrumento de medição, segue a relação final contemplando a inclusão de todos eles:

Quadro 04 – Itens que compõem o Instrumento de Medição para avaliar a Orientação para o Mercado no modelo de Narver e Slater

Orientação para o cliente	Compromisso com o cliente Criação de valor para o cliente Compreensão das necessidades do cliente Objetivos de satisfação do cliente Mensuração da satisfação do cliente Atendimento pós-venda
Orientação para o concorrente	Vendedores compartilham informações sobre concorrentes Reação rápida a ações dos concorrentes A alta administração discute as estratégias dos concorrentes Visar oportunidades de vantagem competitiva
Coordenação interfuncional	Chamadas interfuncionais a clientes Compartilhamento de informações entre funções Integração funcional é parte da estratégia Todas as funções contribuem para o valor para o cliente Compartilhamento de recursos com outras unidades de negócio
Horizonte de longo prazo	O principal objetivo são os lucros trimestrais Exigência de um retorno rápido Margem positiva no longo prazo
Ênfase no lucro	Desempenho de lucro medido mercado a mercado A alta administração enfatiza o desempenho de mercado Todos os produtos devem ser lucrativos

Fonte: Narver e Slater (1990)

Ao fim do estudo, os autores chegaram a descobertas importantes como, por exemplo, que as unidades de negócio que possuíam uma maior orientação para o mercado tinham uma maior lucratividade. Entretanto vale ressaltar que nenhuma organização conseguiu atingir, nesse estudo, o ponto máximo de orientação para o mercado.

2.3.3 Modelo segundo Kohli e Jaworski

Os autores Kohli e Jaworski (1990, 1993) desenvolveram três trabalhos sobre o tema orientação para o mercado, agregando, mais à frente, uma contribuição quantitativa de Kumar. E assim, buscando trazer um modelo que possa ser utilizado como referência no que tange a auferir o grau de orientação para o mercado das

organizações, deixam em evidência que essa orientação necessita envolver todos os colaboradores e setores da empresa.

Para esses autores, o principal é a geração de inteligência de mercado na organização, ou seja, atuar por meio de busca e levantamento de dados e informações sobre os componentes que afetam as necessidades e desejos dos clientes atuais e de potenciais consumidores. Componentes esses que tem como atores os distribuidores, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviço e ainda as variáveis macro ambientais presentes no ambiente natural, tecnológico, econômico, demográfico, político legal e sócio cultural. Ou seja, uma vez que a disseminação das informações esteja ocorrendo em todas as áreas da organização, é provável então que os colaboradores estarão mais aptos a satisfazer as necessidades reais e latentes de seus consumidores atuais e potenciais uma vez que sabem do que eles necessitam.

Nesse sentido, a disseminação dessas informações é um ponto chave destacado pelos autores, já que uma vez conseguidas pelos vários departamentos da organização, ela poderá envolver preferencialmente todas as áreas da empresa, visando sempre a satisfação do consumidor.

Assim, Kohli e Jaworski (1990) ressaltam que para uma empresa ter orientação de mercado, é necessário que antes ela tenha inteligência de mercado, ou seja, ela deve procurar sanar as necessidades dos clientes atuais e prever necessidades futuras que possam surgir, também deve procurar uma melhor disseminação de informações por toda a empresa. E tudo isso vai ao encontro do pensamento de Day (2001).

Outro ponto crucial destacado pelos autores é quanto à observação das informações de mercado conseguidas pela organização; isso permitirá avaliar se é possível trabalhar com as devidas informações em termos de planejamento e de implementação para futuras ações por parte dela e o quanto isso se torna viável ou não.

Nesse aspecto, o primeiro estudo foi desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990) com o objetivo de traçar um quadro que fosse compreensivo para futuras pesquisas em relação à medição da orientação para o mercado em grandes empresas, sempre

considerando que na época existiam poucos estudos acadêmicos em torno do assunto *orientação para o mercado*.

Assim, o delineamento desse primeiro estudo aconteceu da seguinte maneira:

Amostra: 62 gerentes de empresas distribuídas em quatro cidades dos EUA, empresas estas de consumo, serviços e de produtos industriais.

Metodologia: entrevista em profundidade semiestruturada, com o uso de cinco questões no roteiro de perguntas.

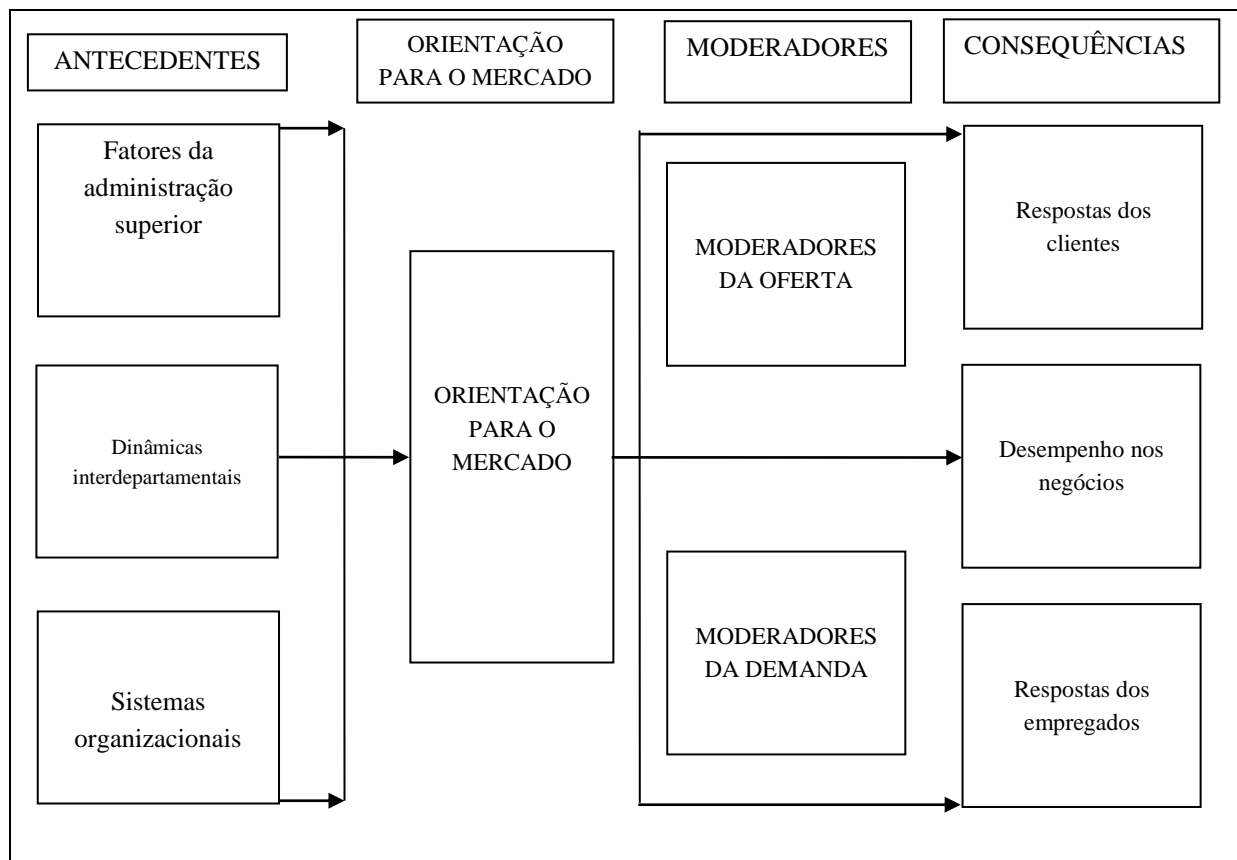
Fatores observados:

- O que o termo orientação para o mercado / marketing significa para você?
- Que tipo de coisas uma empresa orientada para o mercado / marketing realmente faz?
- Que fatores organizacionais vêm a encorajar ou desencorajar a orientação?
- Quais são as consequências positivas e negativas desta orientação?
- Você consegue imaginar situações de negócios nas quais a orientação para o mercado pode não ser importante para a empresa, ou seja, descartável?

Principais descobertas:

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

Figura 3 – Modelo Inicial dos Antecedentes e Consequências da Orientação Para o Mercado



Fonte: KOHLI, A.K. e JAWORSKY, B. **Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications**. Journal of Marketing, 54: 1-18, April 1990, p. 7.

De acordo com a figura 3, para uma empresa estar orientada para o mercado é necessário que se tenha, previamente, alguns requisitos básicos (antecedentes) para que estes possam dar suporte aos (moderadores) de oferta e demanda que uma empresa está sujeita a passar.

O segundo estudo também desenvolvido por Kohli e Jaworski (1993), apresentava o objetivo, agora, de traçar um modelo final referente aos antecedentes e consequências de uma orientação para o mercado. Tomou-se por base o primeiro estudo feito pelos mesmos referente a esse tema em 1990. Assim, o delineamento desse segundo estudo compreendeu:

Amostra: composta por 102 empresas, com 239 UENs na primeira amostra, em cada empresa foram entrevistados: um executivo da área de marketing e outro que não pertence à área de marketing. Já a segunda amostra foi composta por 230

membros, todos eles membros da Associação Americana de Marketing – AMA. Ressalte-se que tanto para a primeira como para a segunda amostra foi enviado um questionário pelo correio.

Fatores observados no questionário (107 itens) referentes aos seguintes tópicos:

- Geração de inteligência de mercado; Disseminação de inteligência na organização; Planejamento da resposta e Implementação da resposta.

Principais descobertas:

- Os autores descobriram uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho nos negócios;
- A relação é forte em vários contextos ambientais, demonstrando que há poucas evidências de que o ambiente competitivo afeta a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da organização. Esse fato também foi descoberto por Slater e Narver (1994)

Os fatores avaliados para verificar antecedentes da orientação para o mercado nas organizações foram:

- Ênfase da alta administração;
- Conflitos entre os departamentos;
- Conectividade entre os departamentos;
- Alta administração avessa ao risco;
- Centralização;
- Formalização;
- Departamentalização;
- Existência de sistema de recompensa.

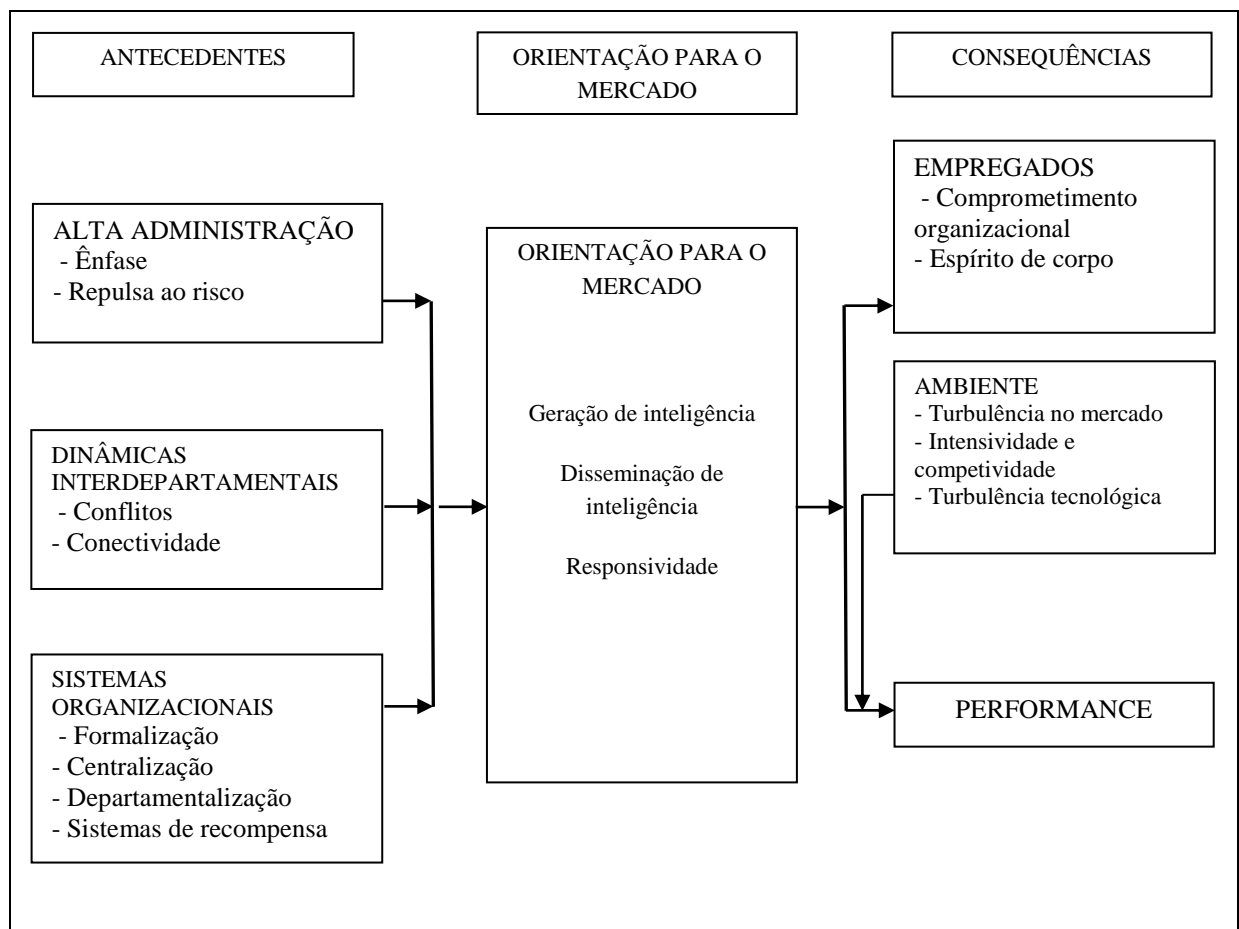
Fatores avaliados para verificar consequências da orientação para o mercado nas organizações foram:

- Turbulência no mercado em que a empresa está inserida;
- Turbulência tecnológica;

- Intensidade de competição da empresa;
- Desempenho global no negócio;
- Comprometimento organizacional;
- Espírito de corpo.

Chegou-se então ao objetivo desse segundo estudo, conforme figura 4 a seguir:

Figura 4 – Modelo Final dos Antecedentes e Consequências da Orientação Para o Mercado



Fonte: JAWORSKI, B. e KOHLI, A.K. **Market orientation: antecedents and consequences**. Journal of Marketing. 57: July, 1993, p. 55.

O terceiro estudo foi desenvolvido por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), no qual se destacou o desenvolvimento da escala *Markor*, que recebeu esse nome porque o termo é derivado de *market orientation*. E o delineamento desse terceiro estudo realizou-se da seguinte forma:

A escala *Markor* foi instituída após três estágios. No primeiro estágio, uma amostra com 230 participantes foi utilizada para eliminar questões de uma primeira versão do questionário, que tinha 32 questões, porém estas não estavam adequadas aos componentes teóricos do instrumento. No segundo estágio, usou-se uma amostra com executivos de marketing e de outras áreas (222 UENs- unidades estratégicas de negócio). Nesse estágio, o objetivo foi testar os itens que permaneceram após o primeiro estágio. E por fim, no último estágio, vários elementos do instrumento foram relacionados para assim averiguar a validade de cada questão para fins de medida de orientação para o mercado. Diante disso, a escala *Markor* ficou constituída por 20 questões divididas em três categorias:

6 questões referentes à geração de inteligência de mercado;

5 questões referentes à disseminação da inteligência de mercado;

9 questões referentes à resposta de inteligência gerada.

No que se refere à medição da orientação para o mercado, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) descrevem a escala *Markor* e seu processo de medição da seguinte maneira:

A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios se ocupa de atividades multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e desenvolve e implementa programa de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, itens baseados em atividades, não tem filosofia no negócio, e uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados. (p. 473)

2.3.4 Modelo Segundo Deshpandé, Farley e Webster

Também os autores Deshpandé, Farley e Webster (1993) abordando o tema, entendem que quando se trata de orientação para o mercado, esta deve ser medida tanto interna como externamente, mais especificamente junto aos clientes e consumidores de uma dada organização. E, nesse contexto, os autores indicam algumas dimensões para que se possa adotar a orientação para o mercado, são elas: cultura organizacional, inovação e orientação para o cliente.

Dessa maneira, o objetivo dos autores era esboçar um modelo para medir a orientação para o mercado nas organizações, especificamente em grandes corporações. Assim, tomando por base todos os estudos feitos na época sobre o assunto os autores desenvolveram um modelo de avaliação da orientação para o mercado. Nesse sentido, o delineamento desse estudo aconteceu da seguinte maneira:

Amostra: Os autores utilizaram 50 grandes empresas japonesas, todas com ações na bolsa de Tóquio.

Foi feito a aplicação de questionários com dois executivos da área de marketing de cada empresa pertencente à amostra.

Principais descobertas:

- Mostraram haver uma relação positiva entre a percepção de orientação para o mercado feita pelo grupo de consumidores que a organização atende e o desempenho do negócio;

- Mostraram não haver uma relação positiva entre a percepção de orientação para o mercado e a visão dos seus executivos, ou seja, a visão desses executivos estava distorcida no sentido de acreditar, erroneamente, em quais eram as características que uma organização orientada para o mercado deveria possuir.

- O foco no consumidor deve estar presente nas atitudes de todos os colaboradores na organização;

- E, ainda, que a inovação bem-sucedida no mercado em que a empresa está inserida melhora o desempenho da mesma.

Os fatores observados no questionário somaram um total de 22 itens;

No quesito Orientação para o Cliente contou com 9 itens, a saber:

- Nós temos avaliações regulares ou rotineiras dos serviços ao cliente?
- Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações do mercado e dos clientes?
- Nós conhecemos bem nossos concorrentes?
- Nós somos mais focados nos clientes do que nos concorrentes?
- Nós temos informações sobre como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços?
- Nossos serviços e produtos são os melhores no ramo?
- Os interesses dos clientes devem sempre estar em primeiro lugar, à frente do interesse dos proprietários?
- Nós competimos fundamentalmente baseados na busca da diferenciação de serviços e produtos?
- Eu acredito que nosso negócio existe principalmente para servir aos clientes?

No quesito Cultura, foram apresentados 4 itens com o objetivo de verificar com qual tipo de cultura a organização se identifica.

Primeiro item, *Tipo de Organização*, que recomenda verificar:

- Há grupos de pessoas na empresa com algum grau de parentesco?
- A estrutura da empresa é estruturada e formalizada?
- A estrutura da empresa é flexível e capaz de moldar-se contínua e rapidamente às mudanças do macroambiente?
- A empresa é orientada para a produção somente?

Segundo item, *Liderança* que aconselha verificar:

- Os gestores da empresa são todos pertencentes à mesma família?
- Como funciona a hierarquia na empresa referente à coordenação, organização e administração dos negócios?
- Os gestores têm espírito empreendedor e inovador?
- Os gestores procuram assumir riscos?

Terceiro item, *Coordenação*, que solicita verificar:

- Há um espírito de lealdade entre os colaboradores da empresa?
- Há um compromisso com inovação e desenvolvimento de forma contínua?
- As políticas e as regras existentes na empresa estão todas formalizadas para conhecimento de todos os colaboradores?
- A empresa traça metas e objetivos a serem alcançados em determinado período de tempo?

Quarto item, *O que é Importante*, orienta verificar:

- Como acontece o crescimento e a aquisição de novos recursos para a organização?
- Há permanência e estabilidade por parte dos colaboradores dentro da hierarquia da empresa?
- Dentro da organização são executadas ações estratégicas com o objetivo de alcançar novas conquistas?

Quanto ao quesito Capacidade de Inovação, foram apresentados 5 itens, a saber:

- Costuma ser a primeira a lançar novos produtos e serviços?
- É a última entrante em um mercado já estabelecido, porém ainda está em crescimento?
- É entrante em mercados maduros e já estabilizados?
- É entrante em mercados que estão em declínio?
- Possui conhecimento de inovação tecnológica?

No quesito Capacidade de *Performance*, foram apresentados 4 itens, buscando sempre comparar com o maior concorrente da empresa. São eles:

- Quanto à Lucratividade;
- Quanto ao Tamanho;
- Quanto à Taxa de crescimento;
- Quanto à Participação de mercado.

2.3.5 Modelo Segundo Day

Uma organização, quando é orientada para o mercado, se caracteriza por conseguir identificar e suprir as mais variadas necessidades de seus clientes. Assim sendo, estar orientado para o mercado é ter a capacidade e agilidade para realizar ações estratégicas de forma completa tendo um foco, e não sendo tudo para todos (Day, 2001). Ressalta-se, então, a importância de a organização ter plena capacidade de sentir o mercado, e ao mesmo tempo, conseguir interagir com ele.

Entretanto, ter essa interação é essencial para que a organização quebre barreiras, ou seja, que além da área de pesquisa e vendas, as demais áreas da empresa também possam se reunir com clientes, fornecedores e prestadores de serviço a fim de obter uma maior capacidade de sentir como o mercado se encontra (Day, 2001). Este autor destaca que:

Quando elas [pessoas] fazem parte de uma cultura que insiste em pôr o cliente em primeiro lugar e em permanecer à frente dos concorrentes, elas

têm uma razão para fazer seu trabalho. Então qualidade passa a ser um esforço coletivo ao invés de uma máxima imposta. (p. 22)

Segundo Day (2001), para uma organização estar orientada para o mercado, uma das premissas é que ela tenha uma cultura voltada para fora – ambiente externo – por meio de seus valores e crenças, mais os comportamentos dominantes de seu público-alvo, enfatizando sempre um valor superior para seus clientes e uma busca contínua de novas oportunidades de vantagem competitiva.

Para este autor: “além da cultura, uma organização orientada para o mercado possui aptidões superiores para sentir o mercado – lê-lo e compreendê-lo. Ela também se sobressai em se relacionar com o mercado – criar e manter relacionamentos com os clientes.”

Outra premissa fundamental para que uma organização esteja orientada para o mercado, segundo Day (2001), diz respeito às aptidões que ela tem para se relacionar e sentir o mercado, além de ter uma visão estratégica avançada. Com isso, a clareza da visão estratégica da organização, difundida em todas as áreas, mostra-se fundamental para que a estratégia possa ser executada com sucesso.

Ainda segundo esse autor, para criar estratégias vitoriosas, faz-se necessário antecipar-se aos riscos e às oportunidades do mercado, ao invés de somente reagir ao que o mercado impõe. Esse autor também afirma que:

O terceiro elemento da empresa orientada para o mercado é um contexto específico no qual sua cultura e suas aptidões estejam encaixadas e ativadas. Essa estrutura é o relacionamento estreito entre cultura, aptidões e processos da empresa, além das estruturas organizacionais e dos sistemas de apoio de informação. (DAY, 2001 - p. 24)

A estrutura organizacional também faz parte das premissas de uma organização que está voltada para o mercado externo. Quando a empresa procura, de forma contínua, mudar sua estrutura, ela tem o intuito de atender melhor às necessidades dos seus clientes, seja mudando seu organograma, layout ou sistemas; a finalidade é satisfazer seu público-alvo.

Nesse sentido, a pesquisa de campo realizada nesta dissertação visa analisar a aplicação e enquadramento da escala de orientação para o mercado criada por Day na década de 90 à realidade das MPEs brasileiras, uma vez que o estudo do referido autor foi concebido para empresas de grande porte de vários países na

época. Outro aspecto relevante nessa análise diz respeito ao fato de que as MPEs têm desafios e metas bem distintos se comparado ao das grandes corporações, o que impõe a elaboração de uma escala adequada à realidade delas.

Um exemplo dessa diferenciação pode ser observado quando se constata que as organizações no Brasil, classificadas como MPEs junto ao governo federal são taxadas com uma tributação menor em determinados impostos do que as empresas consideradas como médias e grandes conforme descrito na lei do Simples Nacional (Lei Federal Complementar nº 123 de 2006)

A abordagem desenvolvida por Day na década de 90 está organizada em cinco blocos distintos, contendo, cada um, os aspectos necessários para configurar o quanto as empresas estão orientadas para o mercado. Esses blocos podem ser caracterizados conforme quadro 5, levando-se em conta os temas abordados:

Quadro 5 – Quantidade de Questões abordadas por Tema e Bloco

Blocos	Temas Abordados	Quantidade de questões no bloco
Primeiro	Cultura Organizacional	11 perguntas
Segundo	Capacidade de Sentir o Mercado	15 perguntas
Terceiro	Capacidade de Relacionamento com o Mercado	10 perguntas
Quarto	Visão Estratégica	10 perguntas
Quinto	Estrutura Organizacional	10 perguntas

Fonte: Elaborado pelo autor

Somando todas as perguntas dos cinco blocos, obtém-se 56 perguntas. As perguntas são fechadas e o respondente utiliza-se de uma escala de *likert* para expressar sua avaliação para cada questão.

Se de um lado, havia dúvidas acerca da adaptabilidade do método de Day às MPEs, por outro, havia ampla aceitação de que sua estrutura e organização do instrumento proposto contemplam os aspectos relevantes para se aferir o grau de orientação para o mercado. Assim, o desafio deste trabalho será aferir e ajustar sua estrutura à realidade das MPEs.

2.4 Síntese dos Modelos Teóricos Apresentados

A partir da análise dos modelos de orientação para o mercado, foi constatado que existem várias propostas sobre o assunto em questão, conforme demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos Modelos de Avaliação do Grau de Orientação Para o Mercado Apresentados, em ordem cronológica

Autores	Fatores considerados na avaliação da orientação para o mercado
SHAPIRO (1988)	Facilidade para fazer negócios Cumprir as promessas Alcançar padrões de desempenho estabelecidos Responsividade Trabalho em conjunto
NARVER e SLATER (1990)	Orientação para o cliente Orientação para os concorrentes Coordenação interfuncional Horizonte de longo prazo Ênfase nos lucros
KOHLI e JAWORSKI (1990)	Geração de inteligência de mercado Disseminação da inteligência de mercado Responsividade a estas informações
DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	Orientação para o cliente Cultura Organizacional Inovação Performance
DAY (1994, 1999, 2001)	CAPACIDADES EXTERNAS: Sentir o mercado Ligação com o consumidor Vínculo com o canal Monitoramento da tecnologia CAPACIDADES INTERNAS: Gerenciamento financeiro Controle de gastos Desenvolvimento de tecnologia Logística integrada Processo de produção / transformação Gerenciamento de recursos humanos Ambiente saudável / seguro CAPACIDADES DE LIGAÇÃO Preenchimento de pedido do cliente Formação de preço Processo de compras Serviço de entrega ao consumidor Desenvolvimento de novos produtos / serviços Desenvolvimento de estratégia

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de: SOBRINHO, Zaki Akel. Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. Tese de Doutorado. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000, p. 38.

Em relação aos fatores considerados na avaliação da orientação para o mercado, conforme descritos no quadro 6, existem pontos consideravelmente convergentes entre os autores. Isso pode ser observado em Shapiro (1988) quando ele aponta cinco fatores diretamente ligados ao cliente. Também os autores Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) que, de uma forma mais direta, estabeleceram um fator chamado de Orientação para o cliente. Já Kohli e Jaworski (1990) criaram um fator chamado de Geração de Inteligência de Mercado. O acontecimento desse depende em parte do cliente, uma vez que sem coletar, analisar e disseminar informações dos clientes fica difícil para uma empresa gerar inteligência de mercado. E por fim, Day (1994, 1999, 2001) também estabelece vários fatores como: (1) capacidades externas, (2) capacidades internas e (3) capacidades de ligação. E vale destacar que os fatores (1) e (2) estão mais ligados ao cliente.

Conforme podemos notar no quadro 7 a seguir, Narver e Slater dão atenção ao que tange à organização no sentido de estar orientada para os concorrentes; ao passo que nas propostas de orientação para o mercado, os autores Deshpandé, Farley e Webster e ainda Day não dão muita ênfase a esse item (Sobrinho, 2000). Este autor (Sobrinho) relata que embora cada um dos autores acima referidos tenha suas devidas particularidades, todos os modelos de orientação para o mercado destacam o assunto da coordenação interna das atividades. Essa é chamada por Day de Capacidades Internas; por Narver e Slater de Coordenação Interfuncional e de Cultura Organizacional pelos autores Deshpandé, Farley e Webster.

Uma atividade que se torna absolutamente necessária para essa Coordenação Interna é que ocorra a disseminação da inteligência de mercado de forma ativa, por todas as áreas da empresa. É um ponto comum em todos os modelos apresentados.

Por fim, a necessidade de responder às informações de mercado está em sintonia nas propostas de Deshpandé, Farley e Webster quanto ao conceito de inovação, e de Day quanto à capacidade de ligação, haja vista ser exigido o desempenho das ações bem como a sua implementação.

Quadro 7 – Comparativo dos Fatores Utilizados nos Modelos de Avaliação do Grau de Orientação para o Mercado apresentados

Conceito de Marketing	SHAPIRO (1988)	KOHLI e JAWORSKI (1990)	NARVER e SLATER (1990)	DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	DAY (2001)
Foco no cliente	Geração e disseminação de informação sobre o comprador	Geração de inteligência de mercado	Orientação para o cliente Orientação para o concorrente	Orientação para o cliente	Capacidades externas
Esforços coordenados	Decisões tomadas integradamente com senso de comprometimento	Disseminação da inteligência de mercado Responsividade à inteligência de mercado	Coordenação interfuncional	Cultura organizacional Inovação	Capacidades externas Capacidades de ligação
Lucratividade	Performance	Performance	Horizonte de longo prazo Ênfase nos lucros	Performance	Performance

Fonte: SOBRINHO, Zaki Akel. Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. Tese de Doutorado. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000, p. 39.

É importante ressaltar neste estudo que todos os modelos apresentados levam em consideração os impactos decorrentes da orientação para o mercado sobre a performance da empresa. Como por exemplo, aqueles apresentados pelos autores Narver e Slater que mencionam o horizonte de longo prazo e ênfase nos lucros.

2.5 Modelo de Avaliação de Orientação para o Mercado Empregado neste Estudo

Há diversos modelos de avaliação do grau de orientação para o mercado, conforme demonstrado no quadro 6 (pg. 71). Eles se iniciam com Shapiro (1988) até chegar a Day (2001). O estudo desses autores possibilitou que o tema fosse se desenvolvendo ao longo de décadas, principalmente nos anos 90.

Assim, considerando todos os modelos de orientação para o mercado anteriormente apresentados e analisados nesse estudo, optou-se pelo modelo de Day (2001). Isso se deve ao fato de que esse modelo apresenta uma evolução no tema conforme é ilustrado no quadro 6.

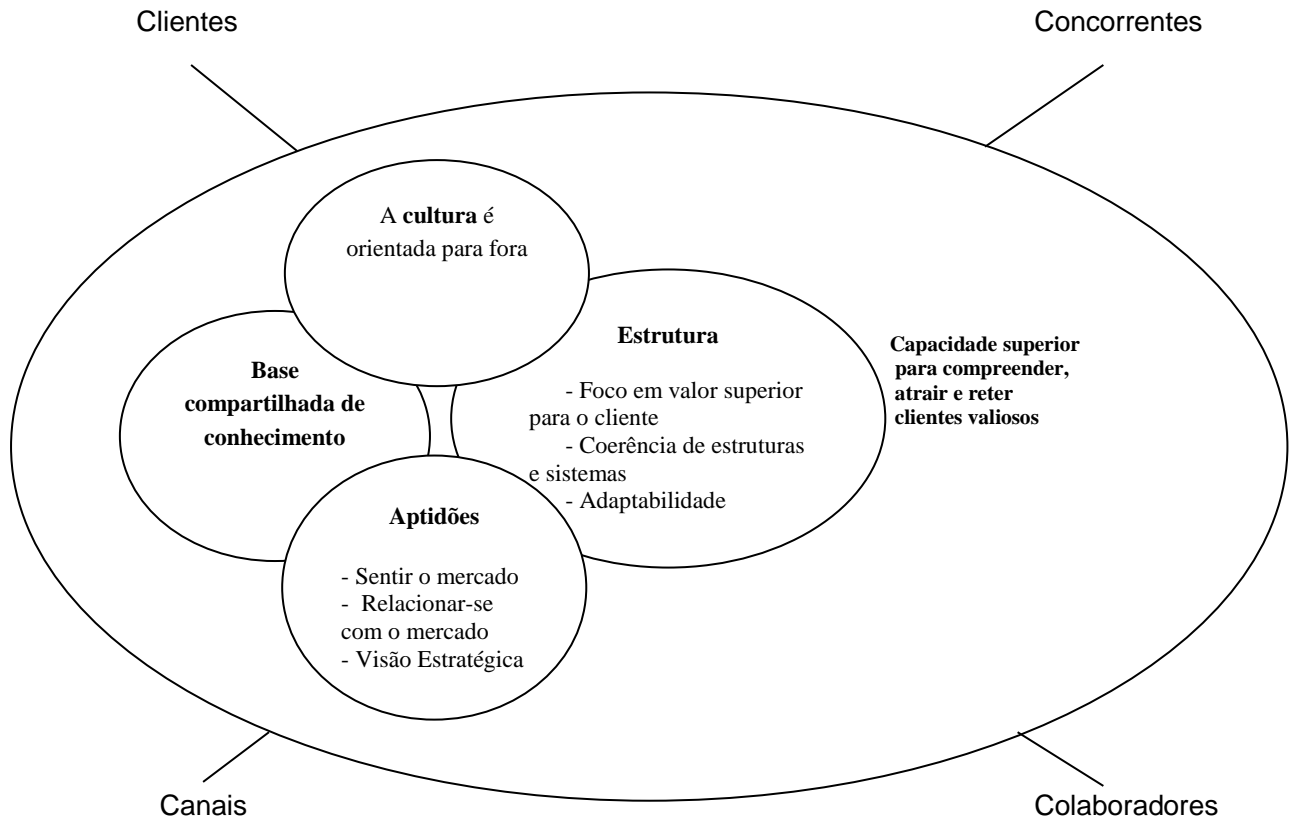
Ao comparar esse autor com os demais no mesmo quadro, é possível visualizar a quantidade de itens de forma bem maior em relação aos demais no que se refere ao que cada modelo leva em consideração no momento em que busca avaliar se determinada organização está orientada o mercado. Isso evidencia uma preocupação com a cultura organizacional inserida na organização também em relação aos seus valores e tudo isso aliado à preocupação com as necessidades dos consumidores, com o monitoramento dos concorrentes e com a definição estratégica da empresa. Outro fato que contribuiu para a escolha desse modelo proposto por Day é que ele poder ser facilmente mensurado, facilitando, assim, a avaliação da orientação para o mercado nas MPEs.

Segundo esse modelo - Day (2001) - são estabelecidas três dimensões que possibilitam a avaliação da orientação para o mercado, são elas:

- 1) *Uma cultura orientada para fora*: valores, crenças e comportamentos que predominam na empresa enfatizando valor superior para os clientes e uma busca rotineira com o objetivo de encontrar novas fontes de vantagem competitiva;
- 2) *Aptidões específicas*: estão relacionadas ao fato da organização conseguir sentir o mercado, ter capacidade em se relacionar com ele e possuir uma visão estratégica profunda referente ao meio em que a empresa está inserida. A clareza e transparência da visão estratégica na organização podem ajudar a criar estratégias vitoriosas, mas antes se faz necessário saber antecipar-se aos riscos e conhecer as oportunidades reais e latentes do mercado.
- 3) *Estrutura Organizacional*: é nesta dimensão que a empresa tem a possibilidade de se antecipar às mudanças do ambiente externo e às exigências dos clientes. Faz parte da estrutura organizacional da empresa controles, medidas e políticas de recursos humanos, sistemas de suporte, sistemas de informática, mobília e equipamentos. Neste sentido é

fundamental que todos esses itens estejam adaptáveis as necessidades do ambiente externo da organização.

Figura 5 – A Organização Orientada Para o Mercado, Segundo Day



Fonte: DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.20.

Em relação a estas três dimensões propostas por Day (2001), Madureira (2003) relata que:

Encontra-se uma base compartilhada de conhecimento na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Esse conhecimento constrói relacionamento com clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades de mercado. (p. 57)

A citação acima vai ao encontro do modelo de orientação para o mercado estabelecido por Day (2001), especificamente em relação aos fatores “capacidades

externas” e “capacidades de ligação”. Essa ação se justifica porque para ambos fatores acontecerem em uma organização é necessário que esta consiga coletar e disseminar sua base de conhecimento. E para que esse compartilhamento aconteça, é necessário que se tenha uma disseminação de informações em todas as áreas da empresa no que se refere às dimensões: cultura, aptidões e estrutura organizacional.

Os avanços da tecnologia contribuem para a construção de uma base de conhecimento nas organizações em relação à orientação para o mercado. Tais dimensões não vêm a se somar simplesmente, mas sim a se multiplicar, porém o contrário acontece também, isto é, a fragilidade em uma área ou departamento da organização afeta as demais áreas. (Madureira, 2003).

2.5.1 A Cultura e Seu Papel

Para Day (2001) não há organizações orientadas para o mercado com culturas pouco sólidas ou superficiais. As organizações orientadas para o mercado são mantidas unidas por uma cultura disseminada, orientada para fora, com vistas a oferecer qualidade e vantagens a seus clientes e criar vantagens em relação aos concorrentes.

O autor ressalta que uma cultura forte representa a mentalidade, as crenças e a compreensão comuns de uma empresa e define o que é um comportamento inadequado ou adequado. É frequente sintetizá-la como a maneira de atuação na empresa. Segundo ele, essa cultura organizacional desempenha um papel importante no sentido de como as informações são buscadas e transformadas em conhecimento para que assim possam ser utilizadas pela organização no sentido de beneficiá-la.

As ações mais fáceis que permitem identificar uma cultura empresarial são aqueles comportamentos exibidos por seus gerentes. Se estes preferem passar mais tempo com os colaboradores em vez de visitar clientes e distribuidores, eles estão enviando um forte sinal que reforça a cultura exposta.

Entende-se assim, que em relação à empresa, é importante observar não o que ela divulga a respeito de si mesma, mas se ela vem a agir de acordo com uma

cultura orientada para o mercado, já que em uma organização orientada para o mercado, tal fato está disseminado em todos os níveis hierárquicos. Por exemplo, o fato dos colaboradores que estão na linha de frente procurarem entregar valor superior aos clientes: essa ação está condicionada ao fato de se eles contam com os instrumentos, os incentivos e o cenário organizacional corretos.

E nesse sentido, afirma Day (2001) que:

O grau em que o comportamento orientado para o mercado está embutido na cultura – os valores, normas e crenças comuns que dão significado aos membros da organização e também as regras de comportamento – é cada vez mais levado em conta. (p. 66)

Isso é importante porque em uma empresa que na sua cultura está impregnada em colocar o cliente em primeiro lugar e em buscar permanecer à frente de seus concorrentes, os colaboradores então encontram uma razão para fazer as suas tarefas. E assim, qualidade se torna um esforço coletivo e não uma máxima imposta pela direção da empresa.

2.5.2 As Aptidões da Empresa e Seu Papel

O autor relata que, além da cultura, uma organização que está orientada para o mercado possui diversas aptidões superiores para sentir o mercado, interpretá-lo e compreendê-lo.

Segundo Day (2001):

A organização orientada para o mercado cria uma estrutura que desenvolve suas aptidões para melhor sentir o mercado e com ele se relacionar. A estrutura completa inclui o modelo de organização, as outras aptidões da empresa e os sistemas de informações de apoio, de controle e de recompensa. (p. 67)

Quando a organização consegue criar e manter relacionamentos com os clientes, ela consegue se sobressair. E conseqüentemente, ela possui uma ampla visão estratégica que lhe permite se adaptar ao mercado e a ajuda a prever as várias mudanças que ocorrem nele.

Relata Day (2001) que aptidões e cultura têm uma relação muito próxima, ou seja, uma não pode funcionar bem sem a outra. É necessário antes que elas estejam alinhadas para que assim se possa conseguir os resultados esperados. Na empresa, as aptidões são necessárias para dirigir os valores, crenças e comportamentos comuns embutidos na cultura no sentido de oferecer valor superior ao cliente. E por meio de processos organizacionais instalados dentro da organização são exercidas várias aptidões como: conjunto de qualificações, tecnologias e aprendizado intimamente integrados.

Entretanto, as aptidões não devem ser confundidas com ativos. Estes são conjuntos de recursos acumulados pela empresa. Assim, quanto às aptidões, as organizações que mais se distinguem no sentido de estarem orientadas para o mercado estão intrinsecamente ligadas ao fato destas conseguirem sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica. Nesse contexto, as aptidões podem ser mais obscurecidas devido ao fato de que as maiores partes dos seus dados de conhecimento são dispersos e implícitos (Day, 2001).

O mesmo autor descreve que esse conhecimento está distribuído em quatro diferentes tipos de aptidões, que são:

- Conhecimento e qualificações: são acumuladas pelos colaboradores e proveem da experiência adquirida ao longo dos anos e de treinamento técnico.

- Conhecimento embutido em sistemas técnicos: são informações que abrangem os bancos de dados da empresa, interligados aos procedimentos formais e às rotinas estabelecidas para agir em determinadas situações.

A terceira e a quarta aptidões são: os sistemas gerenciais e os valores e normas, os quais definem o conteúdo e a interpretação do conhecimento que transcende as aptidões de cada colaborador.

Assim, a cultura da organização, independente de ser micro ou pequena empresa, está embutida em cada aptidão.

2.5.3 A Estrutura e Seu Papel

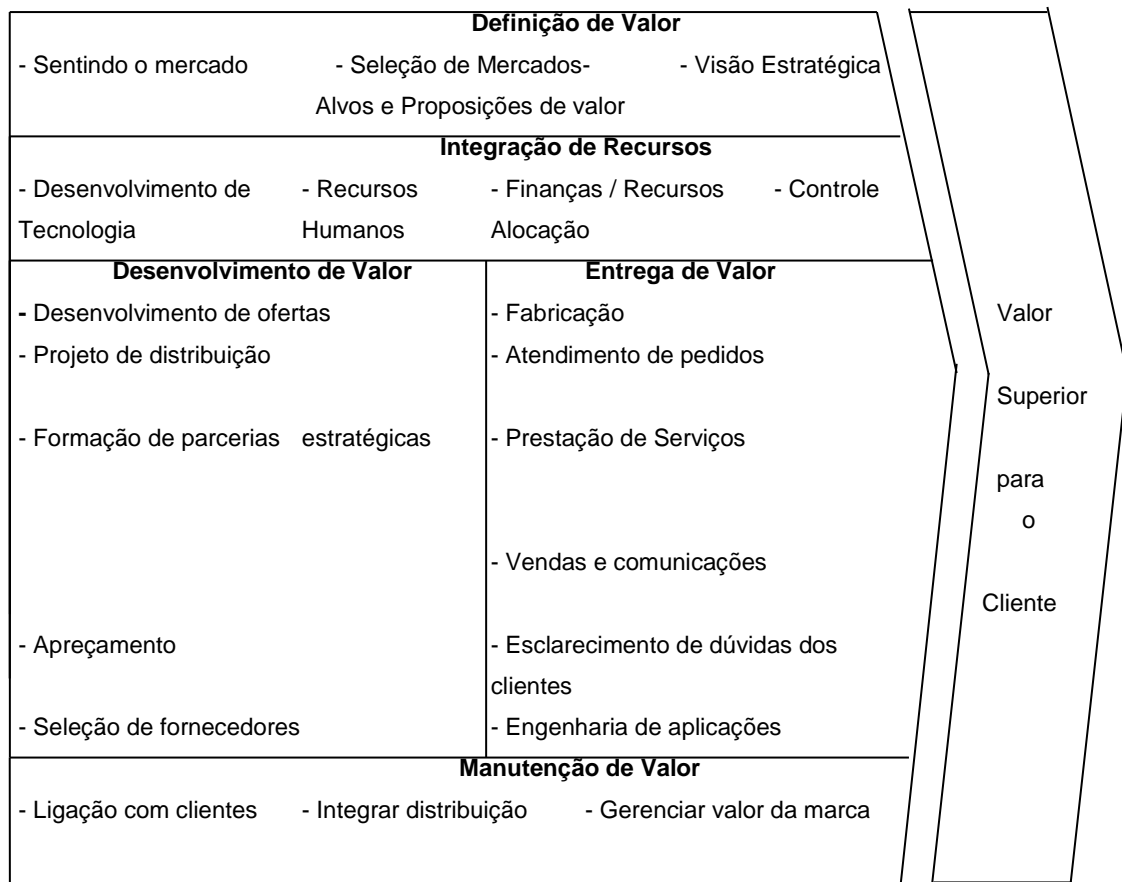
Outro aspecto importante comentado pelo autor é quanto à estrutura da organização orientada para o mercado como um contexto no qual suas aptidões e

cultura estejam todas encaixadas e em pleno funcionamento (Day, 2001). Em relação às empresas orientadas para o mercado, o autor indica que elas possuem algumas características quanto à sua estrutura. Essas características são:

- a) Foco estratégico no mercado: a organização é estruturada de uma maneira que consegue ofertar um valor superior ao cliente;
- b) Coerência de fatores: estrutura, cultura e aptidões se completam. Por outro lado, quando isso não ocorre leva a rupturas em estratégia e na implantação, criando lapsos que normalmente o cliente acaba por perceber;
- c) Flexibilidade: Os mercados mudam independente do porte da empresa e do ramo de atividade dela. Assim, a estrutura da organização tem que ser flexível e que sempre estimule o aprendizado.

Nesse contexto, Day (2001) comenta que não existe um modelo de estrutura organizacional perfeito. O autor ressalta que o ideal para uma organização orientada para o mercado é que ela tenha todas ou a maior parte das suas atividades funcionais integradas e ajustadas para que assim consiga entregar valor superior ao cliente, conforme figura 6 a seguir.

Figura 6 – Organização em Torno de Processos: Uma perspectiva de Entrega de Valor



Fonte: DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes** valiosos. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.76.

Assim, por meio da figura 6, é possível visualizar as mais diversas atividades em torno de um processo no qual o desenvolvimento de cada uma, bem como o conjunto delas, objetiva ao final de suas atividades, entregarem valor superior ao cliente.

2.6 Micro e Pequenas Empresas

Nesse capítulo serão apresentados assuntos ligados às MPEs tais como: o critério de classificação; como se deu o surgimento desses tipos de empresas no Brasil; a participação dessas empresas na economia do estado de São Paulo; a quantidade de MPEs que encerraram suas atividades nos últimos anos e ainda, as políticas de desenvolvimento para apoio a esses tipos de organização.

2.6.1 Critério de Classificação das MPEs

Há dois caminhos possíveis para averiguar se uma organização é micro ou pequena empresa. São eles:

- a) pela receita da organização, de acordo com o quadro 8.
- b) pelo porte da organização, de acordo com a tabela 1.

Quadro 8 – Porte da Organização de Acordo com a Renda Bruta

Porte da Empresa	Receita auferida durante o ano calendário	Base legal
Micro Empresa	Receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00	Lei complementar n° 139, de 10 de novembro de 2011
Pequena Empresa	Receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00	Lei complementar n° 139, de 10 de novembro de 2011

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos da lei federal complementar de 10 de Novembro de 2011.

Entretanto, como nem sempre seria possível descobrir qual o faturamento bruto de cada empresa participante da pesquisa, o critério usado para identificar se a organização era micro ou pequena empresa se deu com base na utilização do critério criado pelo IBGE e utilizado pelo SEBRAE, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Critério de Classificação do Porte das Empresas por Pessoas Ocupadas

Porte	Serviço e Comércio	Indústria
Micro Empresa	até 9	até 19
Pequena Empresa	de 10 a 49	20 a 99
Média Empresa	de 50 a 99	de 100 a 499

Fonte: Sebrae (2016)

Assim, neste estudo foram consideradas somente as MPEs segundo a classificação apresentada na tabela 1, as quais também se enquadraram nas seguintes características, obrigatoriamente: existir há mais de dois anos no mercado, ser prestadora de serviço ou comercial e estar situada em alguma cidade pertencente à região metropolitana de São Paulo.

2.7 Surgimento das MPEs no Brasil

O momento exato de quando surgiram as primeiras Micro e Pequenas Empresas no Brasil é desconhecido, bem como suas efetivas atuações ou onde estavam localizadas. Caio Prado Jr. (1945) informa que pequenas empresas sempre estiveram presentes em nosso país e que elas surgiram de forma conjunta com a atividade produtiva colonial.

De acordo com esse autor, por volta de 1570, já existiam no Brasil mais de 50 engenhos na zona da mata. Engenhos localizados em sua maioria nos estados da Bahia e Pernambuco. Naquela época, a produção açucareira em pequenas propriedades agrícolas era considerada algo inviável no Brasil porque na época a produção do açúcar se dava apenas em grandes fazendas que contavam com certa estrutura física (Souza *et al*, 2007).

Muitos agricultores dedicados à produção para subsistência também procuraram entrar em atividades agrícolas produtoras de artigos mercantis. A busca por oportunidades de novos empreendimentos, quer seja voltada para o mercado interno como alimento, por exemplo, quer seja ligada à exportação como o algodão, cana de açúcar e tabaco, atraiu inúmeros brasileiros.” (Souza *et al*, 2007 - p.57)

Conforme Prado Jr. (1945), é correto dividir dois setores bem diferentes no Brasil: o primeiro pode se considerar os produtos de exportação; o outro setor pode ser identificado como o das atividades acessórias. Essas atividades secundárias dão início à apresentação de novos tipos de organização: pequenos negócios nos quais era o próprio proprietário que trabalhava sozinho ou que às vezes possuía um ou mais funcionários. Esses pequenos negócios tinham como possíveis clientes

pessoas oriundas das vilas no litoral brasileiro principalmente, que procuravam abastecê-las com produtos artesanais, entre outros. Prado Jr. (1945) argumenta que possivelmente esses pequenos empresários brasileiros seriam formados em sua maioria por indígenas que passavam a produzir diversos tipos de alimentos com a finalidade de trocar por mercadorias e objetos que necessitavam.

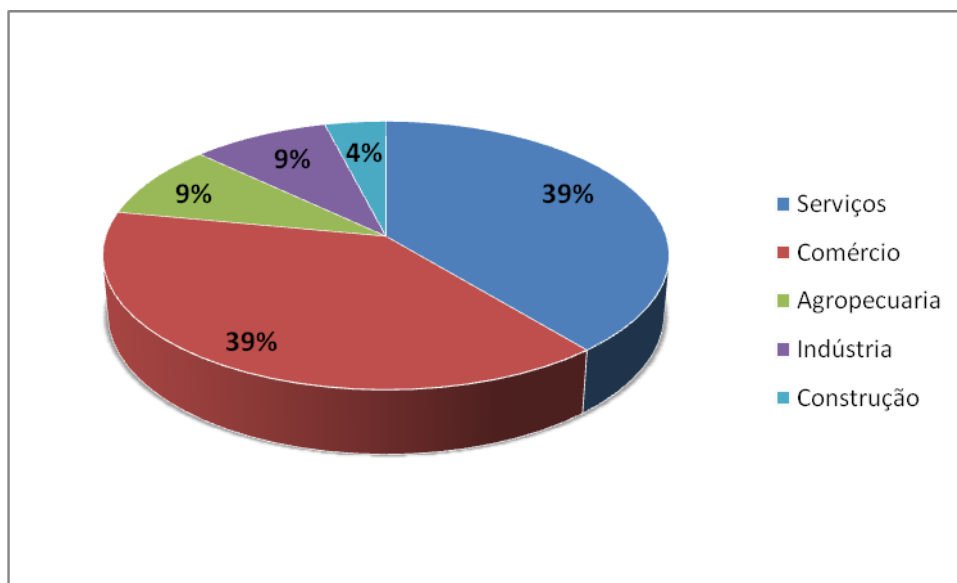
“Desse modo, a economia brasileira colonial não se resumia à produção açucareira e muito menos às grandes empresas voltadas para exportação. A variedade de produtos extraídos, cultivados e manufaturados no Brasil colonial era imensa.” (Souza *et al*, 2007). E com isso, a economia brasileira foi se diversificando no desenvolvimento da oferta de produtos. “A produção de alimentos, frutas, flores, especiarias e ervas voltada para o mercado interno teve grande impacto econômico no Brasil colonial e abriu oportunidade para o estabelecimento de uma gama enorme de pequenos negócios.” (Souza *et al*, 2007). E ainda, “Muitos pequenos produtores entraram obrigados na produção de alimentos, no intuito de buscar meios para sua sobrevivência”. (Palácios, 2002).

Assim, pode-se observar que em várias ocasiões, quando visualizavam uma oportunidade de negócio, os pequenos empresários da época acabaram até por desafiar de forma aberta, as proibições impostas pela coroa portuguesa. Com isso, deu-se início ao surgimento de novos pequenos negócios e com eles vários pequenos e microempresários, independente de qualquer forma classificatória que possam ter. (Souza *et al*, 2007)

2.8 Participação das MPEs no Estado de São Paulo

No último levantamento feito pelo SEBRAE paulista no ano de 2013 e publicado no ano de 2015, no que diz respeito à participação das MPEs por setor no Estado de São Paulo, chegou-se aos seguintes números de acordo com os gráficos a seguir:

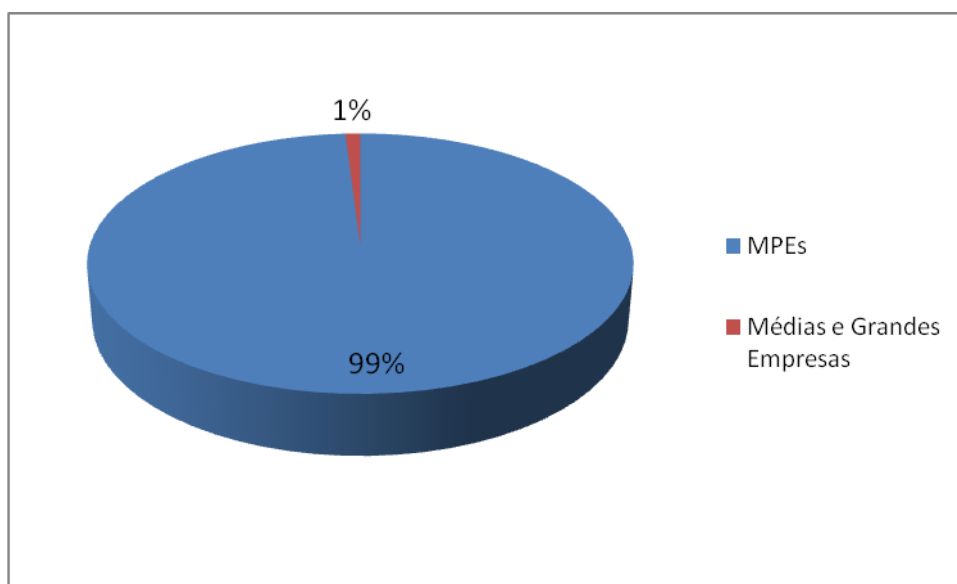
Gráfico 3 - Participação das MPEs na Economia Paulista por Setor de Atividade



Sebrae (2015)

Pode-se observar entre todos os segmentos de MPEs, conforme informa o gráfico 3, a importância das MPEs de serviço e comércio principalmente para a economia do Estado de São Paulo em comparação aos segmentos que se enquadram como agropecuária, indústria e construção.

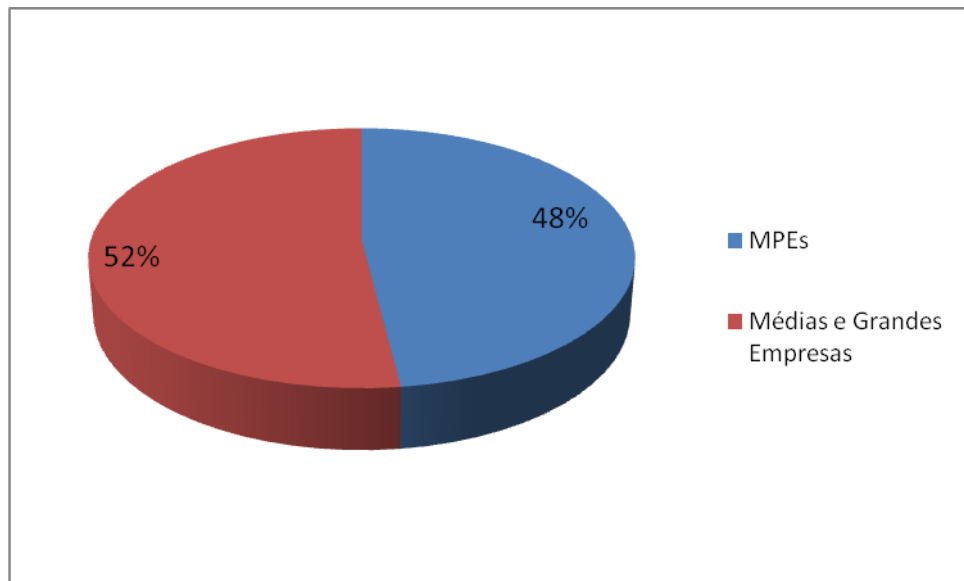
Gráfico 4 - Participação das MPEs na Economia Paulista Por Quantidade de Estabelecimentos



Sebrae (2015)

Outro aspecto que se evidencia e é confirmado no gráfico 4 é a importância da participação quantitativa das MPEs paulistas no universo empresarial, considerando todos os segmentos.

Gráfico 5 - Participação das MPEs na Economia Paulista na Contribuição de Empregos



Sebrae (2015)

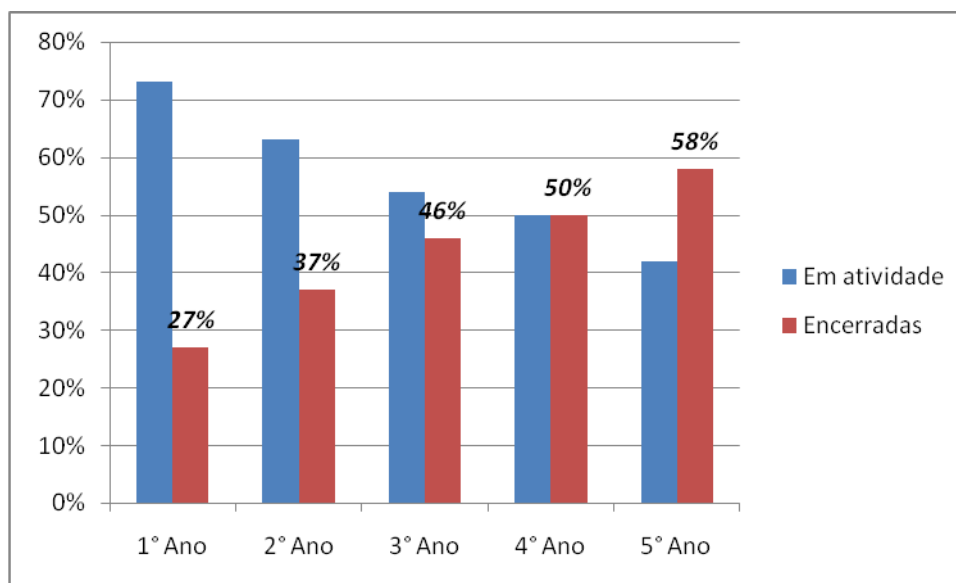
O gráfico 5 aponta que as Micro e Pequenas Empresas são grandes geradoras de empregos no estado de São Paulo. Tomando-se por referência e confrontando-o com o gráfico 11 vide página (85), que aponta uma média de aproximadamente 22% de mortalidade das MPEs, tem-se uma situação bastante preocupante uma vez que, com isso, muitas pessoas vêm a perder o emprego, afetando negativamente a economia do estado.

Infelizmente, todos os anos muitas dessas organizações acabam se dissolvendo ou simplesmente deixando de existir por diversos motivos. Há casos em que algumas delas acabam encerrando suas atividades sem conseguir dar baixa junto aos órgãos competentes.

2.9 Quantidade de MPEs que encerraram suas atividades nos últimos anos (2003 a 2007)

Conforme estudo realizado no ano de 2008 e divulgado pelo Sebrae paulista (2010) com 3.000 empresas abertas nos anos de 2003 a 2007, verificou-se a taxa de mortalidade das MPEs para um período de cinco anos. Conforme ilustra o gráfico 6.

Gráfico 6 – Taxa de Mortalidade das Empresas no Estado de São Paulo de 2003 a 2007



Fonte: Sebrae (2010)

Como se pôde observar, a referida taxa só veio a aumentar, uma vez que para as empresas abertas no ano de 2007 e contando com apenas um ano de atividade a taxa de mortalidade era de 27%;

Já as empresas abertas no ano de 2006 e contando com apenas dois anos de atividade a taxa de mortalidade já era de 37%;

As empresas abertas no ano de 2005 e contando com apenas três anos de atividade a taxa de mortalidade subiu para de 46%;

Para as empresas abertas no ano de 2004 e contando com apenas quatro anos de atividade a taxa de mortalidade já era de 50%;

Também nas empresas abertas no ano de 2003 e contando com apenas cinco anos de atividade a taxa de mortalidade já era de 58%.

De acordo com dados de uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas a pedido do SEBRAE, chegou-se aos seguintes resultados, conforme publicado no jornal Brasil Econômico em julho de 2014:

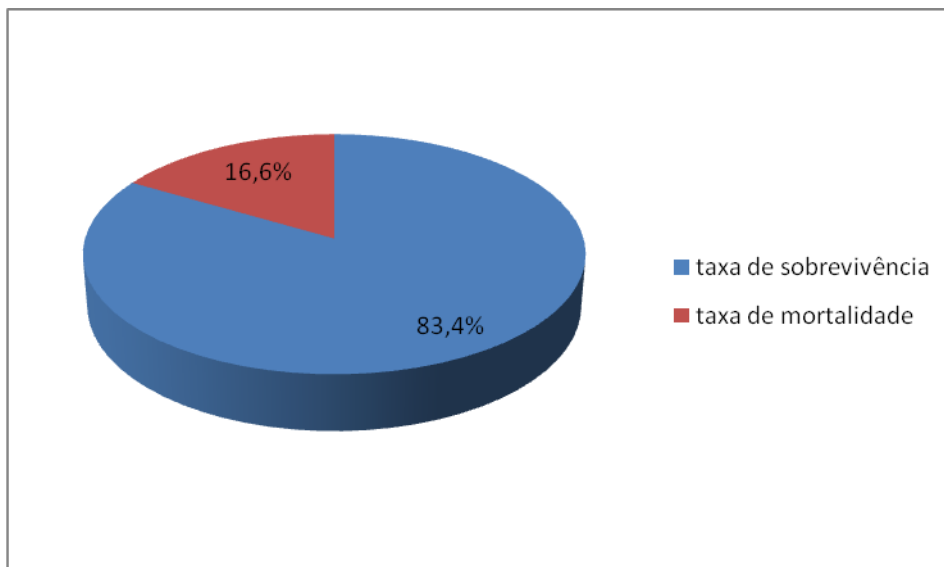
As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Ainda referente ao estudo realizado pelo SEBRAE (2010) em relação às características dos donos dessas empresas cujas atividades foram encerradas, pode-se afirmar que: 61% eram do gênero masculino, quanto ao grau de escolaridade 80% tem ensino médio ou superior, 32% estavam desempregados antes de abrir o seu negócio e 51% possuía experiência referente ao ramo de atividade da empresa.

De acordo com um estudo mais recente elaborado pelo SEBRAE (2015) a partir da pesquisa de sobrevivência de empresas no Brasil no ano de 2013 realizado pelo SEBRAE Nacional, para cada 10 empresas registradas com CNPJ, duas vêm a fechar antes de completar dois anos. Esse estudo aponta que a maior taxa de sobrevivência é da indústria, seguida do comércio, construção e de serviços, conforme evidenciado nos gráficos 7, 8, 9 e 10, a seguir:

Vide demonstração dos gráficos a seguir:

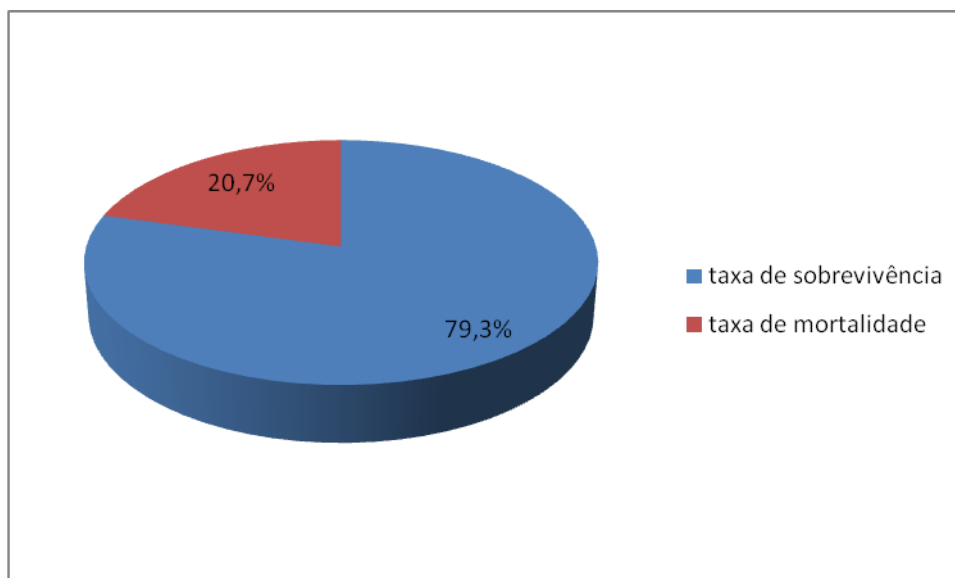
Gráfico 7 – Sobrevivência da Indústria em 2013 após 2 anos



Fonte: Sebrae (2015)

O Gráfico 7 demonstra que, praticamente, 17% das empresas que se enquadram como indústrias fecham antes de completar dois anos.

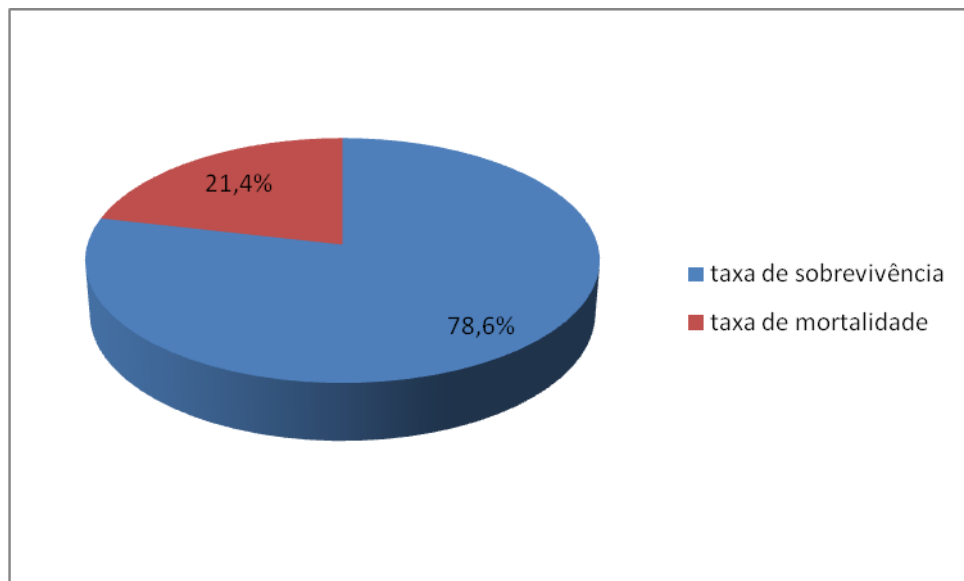
Gráfico 8 - Sobrevivência das Empresas de Comércio em 2013 após 2 anos



Fonte: Sebrae (2015)

O Gráfico 8 revela que para cada 100 empresas abertas, praticamente 21 empresas que se enquadram como comércio vêm a fechar antes de completar dois anos.

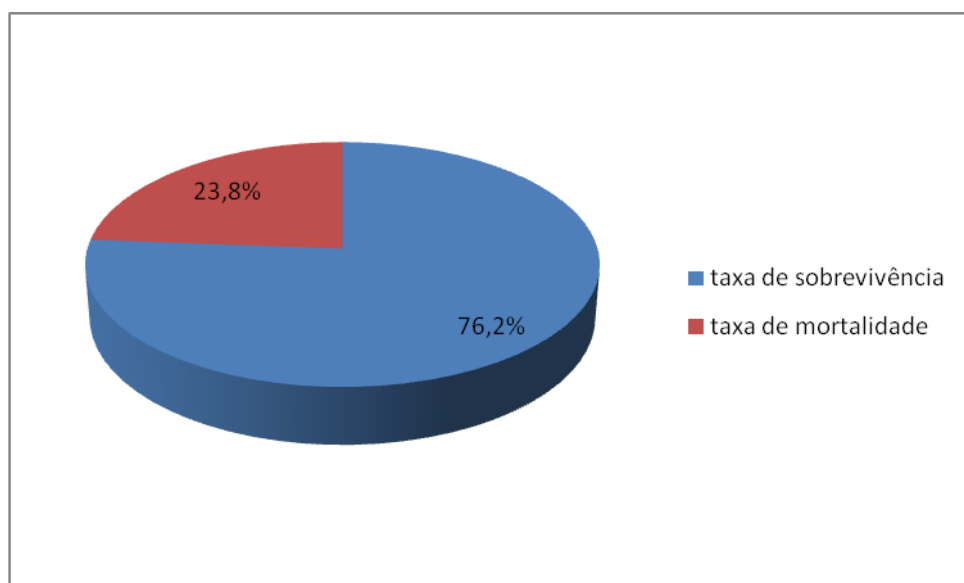
Gráfico 9 - Sobrevivência das empresas de Construção Civil em 2013 após 2 anos



Fonte: Sebrae (2015)

Na área da Construção Civil, o gráfico 9 aponta que, praticamente, 22% das empresas encerram suas atividades empresariais antes de completar dois anos.

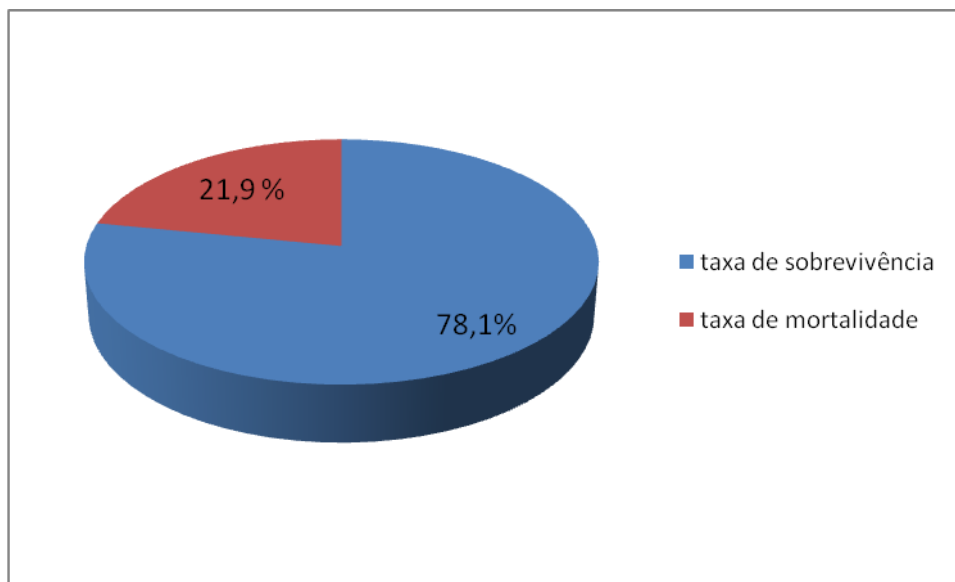
Gráfico 10 - Sobrevivência das empresas Prestadoras de Serviços em 2013 em 2 anos



Fonte: Sebrae (2015)

O gráfico 10 mostra que praticamente 24% das empresas prestadoras de serviços encerram suas atividades antes de completar dois anos.

Gráfico 11 – Dados consolidados de todo tipo de segmento das MPEs em 2013



Fonte: Sebrae (2015)

Verificou-se que na média, entre todos os segmentos para empresas com até dois anos de existência, a taxa de mortalidade girou em torno de 21,9%, no ano de 2013.

Fazendo um comparativo entre os dois últimos estudos realizados pelo SEBRAE no que tange à mortalidade das empresas, é possível perceber que o cenário melhorou um pouco, ou seja, no estudo realizado no ano de 2008 pelo SEBRAE para empresas com dois anos de existência a mortalidade era de 37%. Já no estudo mais recente realizado em 2013 pelo mesmo órgão, para empresas também com dois anos de existência, a mortalidade caiu para 21,9%. Apesar da queda na taxa de mortalidade nos dois primeiros anos de vida das MPEs, ainda é elevada a quantidade de empresas que não completam esse período.

2.10 Políticas de Desenvolvimento para as MPEs

Conforme descreve Rua (2009), nas ações por parte da sociedade para tratar de problemas públicos como, por exemplo, o Movimento pela Cidadania contra a Fome e a Miséria tem-se uma ação privada, mas de interesse público. Já diferentemente para a mesma autora, o programa Bolsa Família, por exemplo, é uma ação do Governo Federal, de combate à fome e a miséria, ou seja, uma ação governamental de interesse público, conforme relata Lima (2012). Observa-se, assim que existem políticas tanto públicas como privadas de interesse público. Da mesma maneira existem políticas públicas e privadas que visam especificamente o desenvolvimento das MPEs. Analisando-as, separadamente, tem-se:

2.10.1 Políticas públicas que têm como alvo as MPEs

Uma política pública que merece destaque é a lei complementar de nº 147/2014 que altera a lei complementar de nº 123/2006 em algumas partes visando o desenvolvimento econômico das Micro e Pequenas Empresas. O governo federal disponibilizou uma cartilha que apresenta as atualizações promovidas pela lei com o objetivo de fornecer a todos os Municípios e Estados do Brasil sugestões para regulamentar e aprimorar as leis como forma de garantir, então, um tratamento único e diferenciado para as MPEs em consonância com as próprias particularidades destas conforme previsto na Constituição Federal (SMPE, 2014).

No escopo de atualização da lei, para as MPEs, vale destacar os seguintes pontos:

- Universalização do simples nacional, com a inclusão de mais de 140 tipos de atividades neste regime de tributação;

O Simples Nacional foi criado como instrumento para incentivar a formalização das empresas. Traduz-se em uma institucionalização do regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições.

“No âmbito do Simples Nacional, a regra geral é utilizar a receita bruta total acumulada nos 12 (doze) meses anteriores ao do período de apuração, identificando

nos anexos da Lei Complementar nº 123, de 2006, qual é a alíquota aplicável segundo a faixa de receita.” (SMPE, 2014).

- Garantia de execução de processo único e integrado para registro e legalização de empresas pela internet;
- No caso de uma empresa possuir baixo risco de atividade, facilidade de licença ou obtenção de alvará para início das operações;
- Simplificação dos processos de abertura e baixa para uma MPE.

Em relação aos três pontos destacados acima, eles são viabilizados por meio da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim). E em relação à administração deste órgão, a atualização do estatuto nacional da Micro e Pequena Empresa, informa o seguinte:

A Redesim é administrada por um Comitê Gestor (CGSIM)¹¹, cujos membros são representantes de órgãos e entidades do âmbito federal, estadual e municipal, sendo presidido pela Secretária da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República. O Comitê estabelece as regras para o processo de registro e legalização de empresários e pessoas jurídicas de qualquer porte, atividade econômica ou composição societária (art. 2º, § 7º da LC nº123). p. 25

Na lei complementar de nº147/2014 notam-se outros destaques no que se referem ao cotidiano das MPEs, como na seção I, no artigo 47 que relata:

Nas contratações públicas da administração direta e indireta, autárquica e fundacional, federal, estadual e municipal, deverá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica.

Já o artigo 48 da mesma lei é descrito da seguinte maneira:

“Para o cumprimento do disposto no art. 47 desta Lei Complementar, a administração pública.I - deverá realizar processo licitatório destinado exclusivamente à participação de microempresas e empresas de pequeno porte nos itens de contratação cujo valor seja de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);II - poderá, em relação aos processos licitatórios destinados à aquisição de obras e serviços, exigir dos licitantes a subcontratação de

microempresa ou empresa de pequeno porte; III - deverá estabelecer, em certames para aquisição de bens de natureza divisível, cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte.”

Tratam-se de pontos positivos para as MPEs, pois estas desde que consigam vencer um processo licitatório, caso venham a participar, terão a vantagem de aumentar a receita com vendas para o poder público.

O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), quanto à disponibilidade de crédito para as MPEs, tem procurado disponibilizar aos empresários taxas abaixo do mercado visando o desenvolvimento econômico das MPEs.

2.10.2 Políticas privadas que têm como alvo as MPEs

Uma política privada que merece destaque e que visou aumentar a receita das Micro e Pequenas Empresas, no ano de 2015, foi o “Movimento Compre do Pequeno Negócio”, conforme é detalhado no site do SEBRAE (2015). Para tanto, criou-se um dia específico: o dia 05/10. Foi escolhida essa data porque nesse dia se comemora a aprovação do estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Esse movimento apresenta alguns objetivos específicos, são eles:

- a- sensibilizar o público em geral sobre a importância de comprar produtos e serviços dos pequenos negócios;
- b- mostrar a importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento socioeconômico do país;
- c- em relação ao movimento propriamente dito, foram feitos vários anúncios em TV aberta, Shoppings Centers e em rádio divulgando essa campanha desde o mês de setembro até início de outubro do ano de 2015.

Outra política privada que merece destaque foi a ação desenvolvida pelo SEBRAE também em todos os Estados do Brasil que é o chamado Empretec, uma metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas - ONU - e que visa desenvolver características comportamentais de um empreendedor, bem como

facilitar na identificação de novas oportunidades de negócios. No Brasil, mais de 200.000 pessoas já foram capacitadas com esse curso do Sebrae. (Sebrae, 2016)

Nesse curso, que tem a duração de seis dias e conta com uma carga horária de 60 horas, o empreendedor é desafiado com algumas atividades práticas, fundamentadas cientificamente que apontam como um empreendedor bem sucedido normalmente age. Tudo isso tendo como base 10 características comportamentais a serem trabalhadas. São elas: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e também independência e autoconfiança. (Sebrae, 2016)

3. Metodologia

Em relação à pesquisa de campo, buscou-se um delineamento que melhor pudesse auxiliar a responder a pergunta-problema, e alcançar tanto o objetivo geral quanto o objetivo específico deste estudo. Nesse sentido, a pesquisa pode ser classificada como um levantamento de campo composto de uma fase exploratória e outra descritiva.

3.1 Pesquisa Exploratória

Neste estudo, a pesquisa exploratória está dividida em duas etapas: a primeira, entrevista com gestores das MPEs e a segunda, com a aplicação da Técnica *Delphi*.

3.1.1 Primeira etapa – Entrevistas com Gestores das MPEs

Essa primeira etapa valeu-se de entrevistas estruturadas junto a cinco dirigentes, a saber: três de microempresas e dois de pequenas empresas. Esses dirigentes foram escolhidos por acessibilidade e o roteiro da entrevista foi fundamentado no questionário desenvolvido por Day (2001). Aqui foram

identificadas as adequações e impropriedades na composição das perguntas e promovidas as alterações necessárias sugeridas pelos entrevistados, visando, sempre, consolidar um novo questionário para adaptá-lo à realidade das MPEs.

Quando começaram as entrevistas, as duas primeiras foram conforme o questionário que se encontra no anexo A, logo após houve pequenas alterações, pois foram consideradas algumas sugestões dos primeiros respondentes. Assim, nas outras três entrevistas foi usado o questionário que se encontra no apêndice A. Nesse contexto, quanto à condução da entrevista, Gil (2010), ressalta que:

Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Pode ser, enfim, totalmente estruturada, quando se desenvolve a relação fixa de perguntas. Nesse caso, a entrevista confunde-se com o formulário. (p. 105)

Depois de realizadas as 5 entrevistas, novamente foram feitas mais alterações e adequações nas questões, sempre objetivando adequar o questionário e adaptá-lo à realidade das MPEs. O produto final desta etapa corresponde ao apêndice B, que se encontra na pg. 207, o qual foi submetido aos especialistas conforme abordagem pela técnica *Delphi*.

3.1.1.1 Coleta de dados para as entrevistas na etapa exploratória

Primeiramente, foi feito um contato telefônico com os gestores com o intuito de marcar dia e horário para que pudesse ser conduzida a entrevista estruturada. Todas as questões apareceram para os respondentes em um único bloco sem identificação de sua classificação original, a fim de evitar respostas tendenciosas.

3.1.2 Segunda etapa da pesquisa exploratória – Aplicação da Técnica Delphi

Na etapa anterior submeteu-se o instrumento desenvolvido por Day (2001) ao crivo de cinco gestores de MPEs, os quais opinaram sobre as alterações, exclusões e inclusões que deveriam ser feitas, visando sua aplicação junto às MPEs. Nesta segunda etapa buscou-se aprimorar e validar o instrumento de coleta desenvolvido

na primeira etapa, para avaliar o grau de orientação para o mercado nas MPEs. Para tanto, utilizou-se o método da Opinião de Especialistas, com a aplicação da técnica *Delphi*.

Com relação à técnica escolhida, podem-se apontar os autores Wright e Giovinazzo (1995) que apresentam a *Delphi* como uma técnica que busca estabelecer um consenso de opiniões em um grupo formado por especialistas sobre eventos futuros. Meyrick (2003) afirma que é uma técnica de buscar a opinião de especialistas sobre uma determinada questão, provendo *feedback* controlado acerca das opiniões colocadas, e coletando suas opiniões novamente, permitindo que os especialistas respondam às entradas provenientes de painéis com outros membros.

No que diz respeito às duas definições acima acerca do método *Delphi*, há de se considerar um ponto em comum entre elas, como a busca por um consenso geral de opiniões dos especialistas participantes da pesquisa. Já Dalkey e Helmer (1963) apontam três características básicas desse método, para que assim se possa compreendê-lo melhor:

- Questionar os especialistas participantes diversas vezes;
- Evitar ao máximo um confronto direto entre os especialistas participantes;
- Fornecer de forma controlada *feedback* aos especialistas.

Quanto ao assunto que está sendo estudado deve ser escolhido um grupo de especialistas de forma cuidadosa, de forma que o referido grupo venha a representar a opinião ampla de opiniões a respeito do tema abordado.

Normalmente, o questionário é aplicado aos participantes nesta fase da pesquisa em duas ou três rodadas. Os participantes podem deixar de responder determinadas perguntas e fazer algumas observações a respeito de determinadas perguntas do questionário.

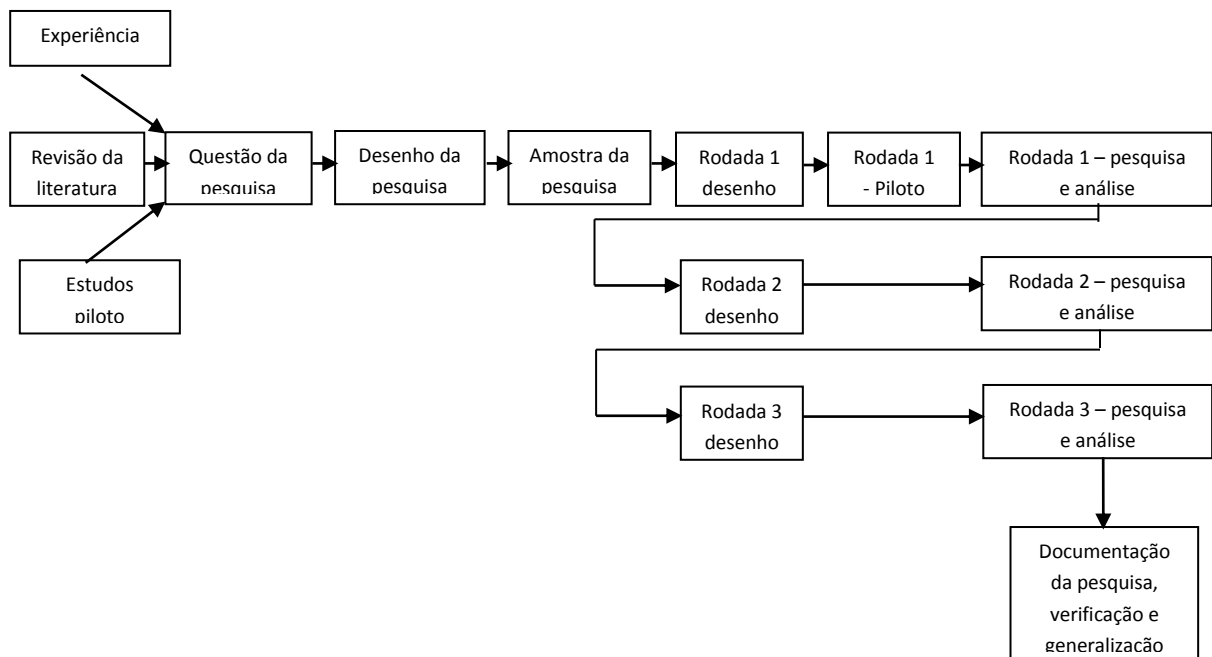
O pesquisador da pesquisa deve tabular os resultados e repassar aos especialistas que estão participando da pesquisa, que então deverão reconsiderar as suas respostas na medida em que recebem novas informações. Nesse contexto, quanto à utilização deste modelo, o autor Fitzsimmons (2005), ressalta que:

O processo pode continuar por várias interações, com o objetivo de os especialistas eventualmente chegarem a um consenso que possa ser utilizado no planejamento futuro. Neste método, o trabalho é intenso e são necessárias informações de pessoas com um alto grau de conhecimento. (p. 479)

É necessário frisar que é comum neste método quanto à aplicação do questionário, o uso da escala de likert. Podendo na medida em que for havendo novas fases de envio de questionários, incluir e excluir de determinadas perguntas, bem como pedir aos especialistas comentários adicionais em determinadas perguntas. O objetivo de haver algumas fases de envio de questionário aos participantes é para que ocorram evoluções a cada fase, chegando então, finalmente, a um consenso geral referente à consolidação da escala para usar na medição de orientação para o mercado nas MPEs.

Já com uma abordagem sistemática, os autores Skulmoski, Hartman e Khran (2007) elaboraram um modelo conceitual do que seria um passo a passo para a aplicação do método *Delphi*, conforme é demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Processo Delphi em Três Etapas



Fonte: Figura adaptada pelo autor, a partir de Skulmoski, Hartman e Khran (2007)

No modelo apresentado na figura 7, é possível verificar a existência de três pontos essenciais: o primeiro no começo do processo, que consiste na experiência do pesquisador ou da empresa pesquisada, bem como toda a revisão da literatura realizada pelo pesquisador de acordo com o tema da pesquisa em questão e estudos-piloto. O segundo ocorre após a revisão da literatura e dos estudos-piloto realizados, somados com a experiência do pesquisador, dá-se então o início à próxima etapa que é a questão da pesquisa e assim sucessivamente conforme é demonstrado na referida figura.

Com o estudo todo delineado, é a ocasião da amostra ser investigada, escolhendo os participantes que irão fazer parte do estudo.

Terminado o processo de amostragem, é realizado um teste piloto com todos os participantes que irão fornecer subsídios e informações para a primeira rodada do método *Delphi*. “Terminada a rodada 1, parte-se para o desenho da segunda, o qual culmina na aplicação de uma segunda fase de pesquisa e análise. E da mesma forma segue a terceira etapa: desenho e aplicação da pesquisa” (Lima, Pinsky e Ikeda, 2008).

Uma maneira diferente de explicar o processo quanto à aplicação da Técnica *Delphi*, conforme Mullen (2003) é a seguinte: o primeiro passo consiste em enviar o questionário, seja ele estruturado ou semiestruturado ao painel de especialistas, que são os respondentes. “O segundo passo é coletar todas as respostas e o questionário revisado ou original é circulado novamente, frequentemente acompanhado por um resumo anônimo das respostas anteriores” (Lima, Pinsky e Ikeda, 2008).

Já no terceiro passo, os respondentes participantes nessa etapa da pesquisa são convidados a modificar ou confirmar as suas afirmações anteriores. O quarto passo é similar ao terceiro, “que é quando esse procedimento é repetido, até que se chegue a alguns critérios pré-estabelecidos e que estes sejam contemplados” (Lima, Pinsky e Ikeda, 2008). Todos ou alguns participantes da pesquisa podem ser solicitados a dar algum tipo de esclarecimento ou justificativa a cada rodada que se passa para as respostas dadas.

Na aplicação da técnica *Delphi* utilizaram-se os questionários correspondentes aos apêndices B (produzido na etapa anterior, usado na 1º rodada)

e C (usado na 2º rodada), junto a um painel de 12 especialistas, dos quais 7 eram professores universitários na área de Administração e 5 consultores de empresas, todos com consagrada experiência em MPEs.

3.2 Pesquisa descritiva

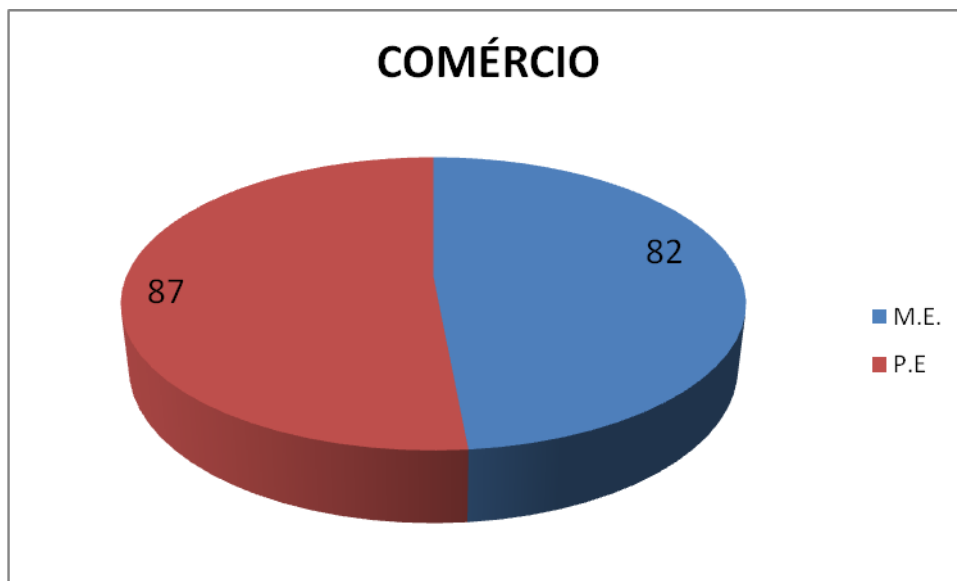
A pesquisa descritiva visou aplicar o instrumento desenvolvido na fase exploratória e avaliar sua adequação para medir a orientação para o mercado nas pequenas e micro empresas da região metropolitana de São Paulo.

Ela se deu em uma única etapa, com o envio do questionário aos donos e gestores das MPEs. Esse instrumento pode ser conhecido no Item 5.5 – Instrumento Final usado para avaliar o Grau de Orientação para o Mercado nas MPEs, na página 173 desta dissertação.

3.2.1 Amostragem

A amostra foi por acessibilidade, contendo 348 sujeitos dirigentes de empresas prestadoras de serviços e comerciais, classificadas como de micro e pequeno porte conforme critério estabelecido pelo IBGE e usado, também, pelo SEBRAE Nacional (Tabela 1). Estas empresas estão todas situadas na região metropolitana de São Paulo e estão distribuídas conforme Gráficos 12 e 13, a seguir:

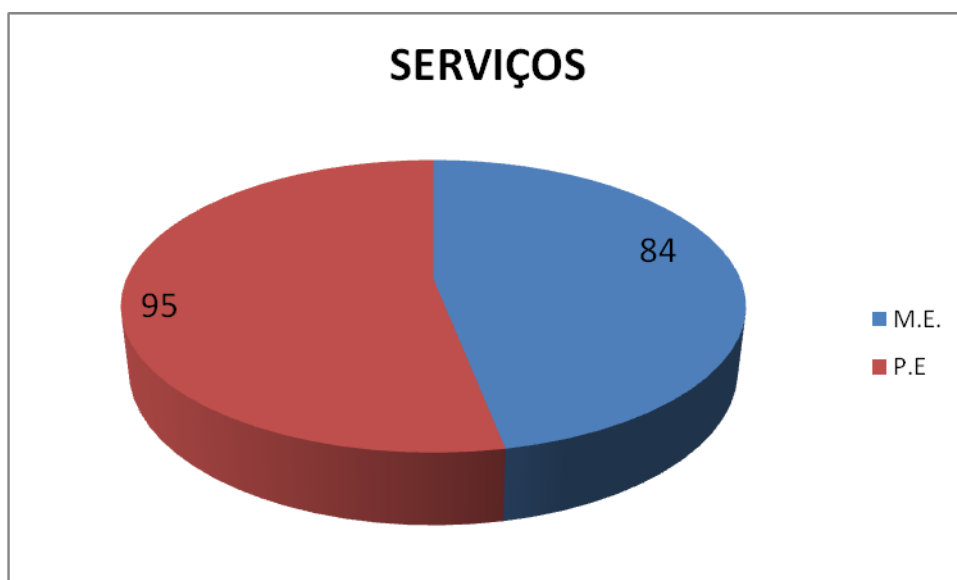
Gráfico 12 – Quantidade de Empresas Comerciais Participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A quantidade total de empresas do comércio foram 169 sendo: 87 pequenas empresas e 82 micro empresas.

Gráfico 13 – Quantidade de Empresas Prestadoras de Serviço Participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A quantidade total de empresas prestadora de serviço foram 179 sendo: 95 pequenas empresas e 84 micro empresas.

No que se refere às cidades onde as 348 empresas estão localizadas, note-se o seguinte:

- As cidades de Barueri, Cajamar, Francisco Morato, Mogi das Cruzes, Pirapora do Bom Jesus, São Caetano, São Lourenço da Serra e Suzano tiveram uma empresa pesquisada;
- As cidades de Itapevi, Mairiporã, Poá e Santa Isabel tiveram duas empresas pesquisadas;
- A cidade de Mauá teve três empresas pesquisadas;
- As cidades de Cotia, Embu-Guaçu e São Bernardo tiveram quatro empresas pesquisadas;
- A cidade de Santo André teve cinco empresas pesquisadas;
- A cidade de Carapicuíba teve seis empresas pesquisadas;
- A cidade de Itapeçerica da Serra teve sete empresas pesquisadas;
- A cidade de Taboão da Serra teve oito empresas pesquisadas;
- A cidade de Osasco teve dez empresas pesquisadas;
- A cidade de Guarulhos teve dezessete empresas pesquisadas;
- A cidade de Diadema teve dezenove empresas pesquisadas;
- A cidade de Embu das Artes teve vinte e duas empresas pesquisadas;
- E a cidade de São Paulo teve duzentos e vinte e três empresas pesquisadas.

3.2.2 Composição da Amostra

Foram realizados contatos telefônicos com alguns dirigentes de pequenas empresas explicando a dinâmica e a importância da pesquisa, no intuito de equilibrar a quantidade de empresas participantes na amostra, uma vez que quando começou o envio dos questionários aos gestores, a grande maioria que respondeu nas primeiras semanas era de microempresas. Daí a justificativa da realização dos contatos telefônicos somente com os gestores das pequenas empresas.

A partir de um *mailing list* cedido pela empresa de pesquisa POPMIND com mais de 4.000 empresas cadastradas, o questionário foi enviado via e-mail a 80% dessas organizações. Vale ressaltar que a escolha das empresas cadastradas nessa lista aconteceu de forma aleatória. Além dessas empresas, o questionário foi enviado, também, a 170 MPEs por intermédio da rede social LinkedIn.

3.3 Processamento dos dados

Foi feita uma tabulação ponderada de cada bloco do questionário desenvolvido neste trabalho, para, analisar em cada um dos blocos quais foram as alternativas que tiveram maior e menor frequência de respostas dentre as empresas participantes na pesquisa. Todas as respostas foram codificadas, padronizadas e ordenadas para facilitar a leitura e interpretação dos dados. Já no que diz respeito à tabulação dos dados, Samara e Barros (2007) ressaltam que:

Atualmente, com os recursos da informática, é possível realizar a tabulação de maneira rápida e com mínimas margens de erro. As planilhas de cálculo [Excel] e os programas estatísticos disponíveis (como o SPSS) proporcionam ao pesquisador rapidez nos projetos realizados com amostras amplas e permitem o cruzamento de informações com precisão, além da excelente apresentação gráfica dos resultados. (p.168)

Dando continuidade a essa etapa da pesquisa, foram feitas novamente tabulações ponderadas de cada bloco do questionário desenvolvido objetivando analisar os seguintes aspectos em cada bloco:

- a) quais foram as alternativas que tiveram maior e menor frequência de respostas por parte das micro empresas de serviços e comerciais de forma separada;
- b) quais foram as alternativas que tiveram maior e menor frequência de respostas por parte das pequenas empresas de serviços e comerciais de forma separada.

3.4 Análise de Dados

Na pesquisa exploratória, foi utilizada a análise de conteúdo. Nessa técnica, é possível estudar e analisar informações a respeito de determinado contexto (Martins e Theóphilo, 2009). A utilização dessa técnica é comum após a realização de entrevistas semiestruturadas (Martins e Theóphilo, 2009).

Quanto à análise de conteúdo, Martins e Theóphilo (2009) ressaltam que:

A análise de conteúdo presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências. Grandes quantidades de dados podem ser tratadas com auxílio de programas de computador. (p.99)

A análise de conteúdo compreende três etapas, são elas:

Etapa 1 – Pré-análise: coleta e organização de todo o material a ser analisado pelo pesquisador.

Quanto à primeira etapa, Bardin (1977) resalta que:

É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. (p.89)

Nessa etapa a primeira atividade a se realizar é a leitura de todos os documentos selecionados para análise e interpretação. Aos poucos, a leitura vai se tornando mais precisa em função das teorias que estão no material (Bardin, 1977).

É fundamental seguir a regra da homogeneidade, que significa que todos os documentos retidos são homogêneos, ou seja, que obedecem critérios precisos de acordo com o tema que está sendo pesquisado (Bardin, 1977).

Essa primeira etapa a que (Bardin, 1977) se refere, veio a se relacionar com esta dissertação no capítulo revisão da literatura, uma vez que vários documentos foram selecionados e analisados para uma melhor interpretação.

Etapa 2 – Descrição analítica: “Escolha das unidades de análises, estudo profundo do material. As unidades são todas juntadas seguindo algum critério”. (Martins e Theóphilo, 2009). Essa fase é quando acontece a administração

sistemática das decisões tomadas, que consiste essencialmente em tarefas de codificação e enumeração de dados (Bardin, 1977).

A segunda etapa desta pesquisa, a qual a autora se refere, relaciona-se com as MPEs da região metropolitana de São Paulo, devido as organizações desse porte terem feito parte de um dos objetivos deste estudo, ou seja, eram as unidades a serem investigadas e analisadas.

Etapa 3 – Interpretação inferencial: “com os quadros de referência, os conteúdos (manifesto e latente) são revelados em função dos propósitos do estudo”. (Martins e Theóphilo, 2009, p. 99). Em relação à essa fase, Bardin (1977) ressalta que:

Os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples ou mais complexas permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise. (p.95)

O pesquisador, tendo à sua inteira disposição resultados significativos, pode então propor inferências e adiantar interpretações a respeito dos objetivos da pesquisa ou que digam respeito a outras descobertas (Bardin, 1977). Por outro lado, os resultados obtidos no estudo, após a confrontação sistemática dos documentos e os tipos de inferências alcançadas, podem servir de sustentação para uma análise em torno de novas amplitudes teóricas a respeito do que está sendo pesquisado (Bardin, 1977).

Nessa etapa os resultados são externados. Isto vem a associar-se e acontecer nesta dissertação conforme relata (Bardin, 1977) após o término da fase de campo, sendo assim possível chegar a resultados importantes e significativos com a análise de dados por meio de operações estatísticas.

3.5 Instrumento a ser utilizado para medir a orientação para o mercado

Para a coleta dos dados junto às MPEs, foi utilizado o questionário que se encontra na pg. 173.

Quadro 9 – Pressupostos Conceituais da Avaliação do Grau de Orientação para o Mercado, segundo a metodologia proposta por Day (2001)

Categorias de Análise	Foco	N° de questões em cada categoria
Cultura Organizacional	Cultura voltada para fora, com valores, crenças e comportamento que enfatizam valor superior para o cliente	11
Capacidade de sentir o mercado	Capacidade de compreender o mercado, transformar em conhecimento e disseminar por toda a organização	15
Capacidade de relacionamento com o mercado	Capacidade para manter, atrair e criar relacionamentos duradouros	10
Visão estratégica	Capacidade de elaborar estratégias que adicionem valor superior para o cliente	10
Estrutura organizacional	Capacidade para criar uma estrutura que desenvolva suas aptidões para melhor sentir o mercado e se relacionar com ele	10
Total de itens		56

Fonte: Adaptado a partir de: MADUREIRA, C. Britto. **Orientação Para o Mercado em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um estudo de caso do Senai-SP**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, 2003

De acordo com o quadro 9 é possível identificar em Day (2001) quais são as categorias avaliadas, no que se refere à medição da orientação para o mercado, bem como o foco dessas categorias de análise e ainda a quantidade de questões relativas a cada categoria.

3.5.1 Uso da escala de Likert no questionário

Utilizou-se uma escala de concordância, tipo Likert, conforme é demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 2 – Escala de Concordância Tipo Likert

Não sei	Discordo inteiramente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
0	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Quanto a adoção de uma escala, Madureira (2003) relata que:

“Adotar uma escala é um processo de criar um *continuum*, para medir a intensidade da expressão do sentimento de uma pessoa em relação às características do objeto avaliado, dentro dos limites das opções de resposta oferecidas.” p. 104

Também os autores Amaro, Póvoa e Macedo (2005) mencionam que “quando se aplica um questionário pretende-se medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, e tal só é possível com a utilização de escalas.”

Assim, fez-se necessário trabalhar uma escala no questionário a ser aplicado aos gestores das MPEs, a fim de que estes pudessem colocar seus sentimentos e percepções a respeito de cada questão que lhes fora colocada no questionário.

Quanto à escala de Likert, sua mensuração se dá por meio de intervalos, ou seja, os números utilizados servem para classificar cada item. Dessa forma, é possível medir a intensidade das respostas em determinado item a ser escolhido pelos respondentes, e conseqüentemente, verificar qual a intensidade da orientação para o mercado.

Outro fator importante é que a escala de natureza intervalar apresenta a possibilidade de aplicações a várias operações estatísticas (FÁVERO *et al*, 2009).

4. Apresentação e discussão dos Resultados

Na apresentação e discussão dos resultados serão demonstrados: a) os procedimentos de coleta de dados de todas as fases da pesquisa, b) a análise

referente à primeira fase da pesquisa que correspondeu à pesquisa exploratória e c) os resultados referentes à segunda fase, ou seja, a pesquisa descritiva.

4.1 Referente a 1º etapa da Pesquisa Exploratória – As entrevistas

Essa etapa de análise dos resultados alcançados refere-se à primeira fase da pesquisa exploratória, quando então foram realizadas entrevistas com cinco gestores, sendo três de micro empresas e dois de pequenas empresas. A entrevista foi conduzida tendo por roteiro as questões integrantes do instrumento desenvolvido por Day (2001).

Nesse contexto de pesquisa, dentre as cinco entrevistas realizadas, pôde-se observar que cada participante opinou acerca de cada questão, tanto no que tange à clareza da afirmativa que lhe fora apresentada, quanto ao seu próprio conhecimento sobre o assunto ali exposto e aplicabilidade daquela abordagem à sua realidade, bem como, sobre a possibilidade de cada participante indicar pequenos ajustes que lhes parecessem plausíveis para tornar cada pergunta mais adequada à realidade das MPEs.

E assim, entrevista após entrevista, o questionário que se encontra no anexo A foi sofrendo alterações, sempre levando em consideração esses apontamentos feitos pelos cinco respondentes. Tudo isso com o intuito de deixar o instrumento de pesquisa ainda mais claro quanto ao entendimento das questões. Isso pode ser visto se comparado, por exemplo, o anexo A com o apêndice A, no qual é possível notar alterações nas questões de nº 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 16, 28, 34, 36, 40, 42, 46, 51, 52, 54, 55 e 56.

4.2 Referente à 2º etapa da Pesquisa Exploratória – Técnica *Delphi*

Após o refinamento na fase anterior do questionário com gestores e donos de MPEs, passou-se para a 2ª Etapa da Pesquisa Exploratória, e nessa etapa foi realizada um painel com especialistas, sendo que destes 7 são professores universitários e outros 5 consultores de mercado que trabalham prestando serviços para MPEs.

Num primeiro momento sobre as perguntas, estas se apresentaram por meio de um questionário (Apêndice B) enviado aos especialistas via e-mail.

Outro aspecto que se pode destacar é que, se comparados os apêndices B e C, é possível visualizar também que as perguntas de ordem classificatória dos respondentes não estão presentes nesses apêndices. Isso se dá porque a ideia era desenvolver um instrumento a partir do modelo de Day (2001) que pudesse medir o grau de orientação para o mercado nas MPEs. Daí a justificativa dos apêndices B e C, contarem somente com 55 perguntas.

Para cada questão os especialistas tinham três opções de resposta – vide apêndice B – que eram:

- Opção 1 - Não se aplica às MPEs
- Opção 2 - Se aplica às MPEs
- Opção 3 - Se aplica às MPEs, mas é necessário fazer ajuste(s)

Em relação à opção 3, quando algum especialista apontava que necessitava de ajustes em alguma questão, ele fazia as devidas observações – vide espaço reservado na própria questão conforme visualização nesse apêndice. Após isso ocorria o recebimento das respostas por parte de todos os especialistas referente ao modelo de questionário – vide apêndice B usado na primeira rodada. A tabulação das respostas constituiu-se da seguinte maneira, conforme é informado na tabela a seguir.

Tabela 3 – Tabulação das Respostas Por Parte dos Especialistas após a 1º Rodada

Número das questões	Quantidade assinalada na opção 1	Quantidade assinalada na opção 2	Quantidade assinalada na opção 3	Número das questões	Quantidade assinalada na opção 1	Quantidade assinalada na opção 2	Quantidade assinalada na opção 3
1	1	9	2	29	2	8	2
2	2	6	4	30	2	9	1
3	2	6	4	31	2	9	1
4	3	6	3	32	2	8	2
5	1	6	5	33	3	6	3
6	1	10	1	34	2	8	2
7	2	7	3	35	2	9	1
8	2	9	1	36	0	11	1
9	0	6	6	37	2	6	4
10	0	10	2	38	2	7	3
11	2	9	1	39	2	8	2
12	1	7	4	40	2	7	3
13	1	8	3	41	2	8	2
14	3	6	3	42	1	9	2
15	3	7	2	43	1	10	1
16	2	9	1	44	2	8	2
17	2	10	0	45	0	11	1
18	2	9	1	46	2	8	2
19	2	4	6	47	2	8	2
20	2	9	1	48	2	8	2
21	1	8	3	49	1	9	2
22	2	9	1	50	2	9	1
23	3	9	0	51	1	7	4
24	2	9	1	52	2	10	0
25	2	9	1	53	2	7	3
26	3	7	2	54	2	8	2
27	2	9	1	55	1	8	3
28	3	8	1				

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, com dados da pesquisa.

Assim, ao observar a tabela 3, é possível verificar que não houve nenhuma questão que teve 4 especialistas ou mais que assinalaram a opção 1 nessa primeira rodada.

Na tabela 3 também é possível verificar que a opção 2: *se aplica às MPEs* – foi sempre maioria na quantidade de respostas entre todos os especialistas participantes, com exceção para a questão 19.

Observou-se, ainda, que somente a questão de nº 9 ficou com 50% das respostas na opção 2 e 50% das respostas na opção 3.

Analisando-se a tabela 3 vale ressaltar que a opção 3 em todas as questões foi a alternativa menos escolhida pelos especialistas na primeira rodada.

Assim, encerrou-se a primeira etapa e após análise de cada apontamento dos especialistas de forma individualizada, foi-lhes enviado o novo modelo de questionário (apêndice C), já consideradas as opiniões e sugestões da primeira rodada.

Nessa nova versão do questionário (apêndice C) as questões de nº 3, 9, 12, 19, 20, 26, 28, 32, 39, 42, 54 e 55 apresentaram a versão anterior conforme questionário do apêndice B e, destacadas na cor vermelha uma nova descrição para as referidas questões. Essas novas descrições foram com base nas sugestões e apontamentos recebidos por todos os especialistas na primeira rodada.

Nesse segundo momento da pesquisa – segunda rodada – , cada especialista tinha 4 opções de resposta para as questões de nº 3, 9, 12, 19, 20, 26, 28, 32, 39, 42, 54 e 55 no que se refere à alteração sugerida na questão.

As opções eram:

- Opção 1 - Concordo com a nova redação sem sugestões
- Opção 2 - Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo
- Opção 3 - Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões
- Opção 4 - Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões

Assim, dependendo da opção escolhida, o especialista poderia dar novas sugestões. E após receber o questionário respondido por todos os especialistas nesta segunda rodada, pôde-se mensurar que:

Tabela 4 – Tabulação das Respostas Por Parte dos Especialistas após a 2ª Rodada

Questões	Quantidade assinalada na opção 1	Quantidade assinalada na opção 2	Quantidade assinalada na opção 3	Quantidade assinalada na opção 4
03	11	1	0	0
09	10	1	1	0
12	10	2	0	0
19	11	0	1	0
20	10	2	0	0
26	12	0	0	0
28	9	2	1	0
32	12	0	0	0
39	12	0	0	0
42	11	0	0	1
54	9	2	1	0
55	11	1	0	0

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, com dados da pesquisa.

Conforme é demonstrado na tabela 4, entre os 12 especialistas participantes do painel, a grande maioria optou pela opção 1 que significa *concordo com a nova redação sem sugestões*. Meyrick (2003) quanto à técnica *Delphi* relata que é um mecanismo de buscar um consenso por meio da opinião de especialistas em determinado assunto.

Dessa maneira, foram necessárias somente 2 rodadas para se trabalhar o método *Delphi*.

Comparando-se versão do questionário usado na primeira rodada (apêndice B) com o questionário usado na segunda rodada (apêndice C), e por fim comparando isso com a versão final do questionário que se encontra inserido no item 5.5 *construção do questionário*, na pg. 173, visualizamos mudanças e evoluções. Atingiu-se assim o objetivo geral desta dissertação, que era a elaboração de um instrumento a ser utilizado para medir o grau de orientação para o mercado nas MPEs.

4.3 Referente à Etapa Única da Pesquisa Descritiva – A aplicação dos questionários

A análise dos resultados alcançados com a pesquisa efetuada junto aos donos e gestores das MPEs teve como finalidade caracterizar o conjunto de informações recebidas por todos os respondentes em relação ao grau de orientação para o mercado em que as empresas participantes estão inseridas.

Nessa etapa da pesquisa responderam o questionário 84 microempresas prestadoras de serviço, 95 pequenas empresas prestadoras de serviço, 82 microempresas do comércio e 87 pequenas empresas do comércio, totalizando 348 empresas. Destaque-se que o questionário que se encontra no item 5.5 *construção do questionário*, na pg. 173, foi enviado para mais de 3.400 empresas e que houve perda de aproximadamente 90% dos gestores, que não receberam ou não responderam questionário.

Destaca-se ainda que o objetivo dessa pesquisa é analisar o grau de orientação para o mercado com base nos cinco blocos existentes no modelo de Day: Cultura Organizacional, Capacidade de Sentir o Mercado, Capacidade de Relacionamento com o Mercado, Visão Estratégica e Estrutura Organizacional, porém com a formulação do instrumento já adequada à realidade das MPEs.

A primeira análise efetuada foi a distribuição de frequência das respostas, por itens, sempre considerando os cinco pontos de pontuação da escala de Likert.

A concentração dos três fatores críticos, relativos à menor ou maior orientação para o mercado se dá conforme é ilustrado no quadro 10.

Quadro 10 – Fatores Críticos em Relação à Orientação para o Mercado

Discordo inteiramente / Discordo (1, 2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo / Concordo plenamente (4, 5)
NEGATIVO Não há orientação para o mercado	NEUTRO Médias acima de 3 e inferiores a 4 são consideradas fraca orientação para o mercado	POSITIVO Forte orientação para o mercado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

De acordo com o quadro 10, para fins de análise de dados, pode-se verificar que é considerado que a empresa está orientada para o mercado em alguma variável do questionário, quando estão assinaladas as opções 4 ou 5 somente.

Para as questões 24, 29, 34, 35, 42 e 52, para a empresa estar orientada para o mercado era necessário que fosse assinalada as opção 1 ou 2 conforme

quadro 11, ou seja, caso fosse apontada a opção 4 ou 5 significaria dizer que a organização não está orientada para o mercado referente ao assunto que trata a questão. Essa inversão foi feita em algumas questões a fim de evitar respostas tendenciosas por parte dos respondentes no momento em que responderam o questionário.

Para facilitar a leitura e interpretação dos dados nas tabelas de distribuição de frequência e nas tabelas de medidas de tendência central e dispersão das respostas, em que estão presentes as questões com as opções invertidas que são citadas no parágrafo acima, foi feita a distribuição de frequência e o cálculo da moda da seguinte maneira:

Todas as respostas assinaladas na opção 1 - **discordo inteiramente** foram computadas para as respostas da opção 5 - **concordo plenamente**;

Todas as respostas assinaladas na opção 2- **discordo** foram computadas nas respostas da opção 4 - **concordo**;

Todas as respostas assinaladas na opção 5 - **concordo plenamente** foram computadas nas respostas da opção 1 -**discordo inteiramente**;

Todas as respostas assinaladas na opção 4 - **concordo** foram computadas nas respostas da opção 2 - **discordo**.

Para uma melhor visualização e análise, nas questões que estão invertidas foram inseridas setas, nas tabelas que fazem parte do item análise de dados.

Quadro 11 – Fatores Críticos em Relação à Orientação para o Mercado

Discordo inteiramente / Discordo (1, 2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo / Concordo plenamente (4, 5)
POSITIVO Forte orientação para o mercado	NEUTRO Médias acima de 3 e inferiores a 4 são consideradas fraca orientação para o mercado	NEGATIVO Não há orientação para o mercado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No que tange ao tratamento da escala de Likert foram usados os seguintes cálculos estatísticos: tabelas de distribuição de frequência de respostas, média, moda, desvio padrão e índice de variação, cálculos estes todos feitos por meio do programa de estatística SPSS.

Quanto ao uso desse *software*, Fávero *et al* (2009) declaram que: “podemos criar os rótulos das variáveis com dados nominais, a fim de ser possível o cálculo de frequências.” E isto foi feito, ou seja, todos os dados foram transformados em números a fim de que o programa pudesse fazer a leitura de todos os dados e montar as devidas tabelas de distribuição de frequência.

4.4 Apresentação dos Resultados – Por tipo de empresa e porte

A seguir serão apresentados de forma segmentada, todos os resultados obtidos com a pesquisa de campo no que se refere às empresas de acordo com a classificação da empresa, seja esta prestadora de serviço ou comercial, bem como micro ou pequena.

4.4.1 Micro Empresas – Prestadoras de Serviço

A amostra contemplou 84 empresas com este perfil.

A – Fator Cultura Organizacional

A distribuição de frequência referente ao fator *Cultura Organizacional* das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra é apresentada na tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço - *Cultura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não Sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1			6	7,1	3	3,6	31	36,9	44	52,4		
2	1	1,2			8	21,6	34	40,5	31	36,9	1	1,2
3	1	1,2	5	6,0	9	10,7	35	41,7	34	40,5		
4	2	2,4	3	3,6	8	9,5	41	48,8	30	35,7		
5			2	2,4	10	11,9	32	38,1	40	47,6		
6	1	1,2	5	6,0	16	19,0	32	38,1	30	35,7		
7			1	1,2	5	6,0	40	47,6	38	42,2		
8			4	4,8	12	14,5	30	36,1	37	44,6	1	1,2
9			2	2,4	11	13,1	34	40,5	37	44,0		
10			4	4,8	10	11,9	28	33,3	42	50,0		
Total	5	0,60	32	3,83	92	10,97	337	40,16	363	42,96	2	0,24

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Verifica-se que, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 83,12% das respostas válidas, que indicam práticas de orientação para o mercado.

Já no sentido contrário, somadas as médias das porcentagens totais referentes a **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a um percentual de 4,43% das respostas válidas, o que caracteriza práticas de não orientação para o mercado.

Note-se ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou 10,97% das respostas válidas, o que caracteriza a parcela de respondentes que se posicionam de forma neutra em relação a este quesito.

A tabela 6 refere-se ao posicionamento dos entrevistados, ainda relativo a esse bloco de perguntas, que retrata uma análise mais precisa a partir da distribuição de frequência das respostas, considerando as medidas de tendência central (média e moda) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão), as

quais identificam como as opções presentes na escala se distribuem em torno da média.

Tabela 6 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Cultura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
1	4,34	5	0,85	0,73	0	84
2	3,97	4	1,09	1,20	9	75
3	4,14	4	0,92	0,84	0	84
4	4,11	4	0,89	0,80	0	84
5	4,30	5	0,77	0,60	0	84
6	4,01	4	0,95	0,90	0	84
7	4,36	4	0,65	0,42	0	84
8	4,20	5	0,86	0,75	0	84
9	4,26	5	0,77	0,60	0	84
10	4,28	5	0,85	0,73	0	84
Total	4,20		0,86			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nas questões que medem o fator cultura organizacional conforme tabela acima, a média obtida foi de 4,20 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média, no geral, ficou em 0,86, evidenciando, então, um alto grau de concentração das respostas, indicando homogeneidade e densidade nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a esse bloco de perguntas que os dados sugerem que essas empresas estão fortemente orientadas para o mercado. Note-se que o posicionamento dos informantes varia pouco entre as opções de resposta da escala, o que fica exposto pela moda, que é o valor com maior frequência de respostas. Outro aspecto a observar na tabela 6 quanto à análise foi o número de ausências de repostas na questão 2, com 9 pessoas sem responder.

Dando seguimento à análise de dados, é possível identificar a partir do valor da média geral que com exceção da questão 2 na tabela 6, as demais questões indicam práticas voltadas para o mercado, pois estão com uma média superior a 4,0.

Ressalte-se que a questão 2 teve 9 ausências de respostas.

Em relação ao valor modal, esse esteve dividido da seguinte maneira: opção (4) **concordo** nas questões (2, 3, 4, 6 e 7). E na opção (5) **concordo plenamente** nas questões (1, 5, 8, 9 e 10).

Relativo à variabilidade das respostas, em todas as questões obteve-se um desvio padrão médio abaixo de 1,10. No geral, revelou-se assim concordância na opinião dos participantes da amostra.

É possível afirmar que um número significativo das organizações, ou seja, 83,12% das participantes da amostra, está fortemente orientado para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à cultura organizacional como: a) perspectivas do cliente; b) sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos; c) relacionamento com clientes; d) disposição para inovar; e) gerenciamento da qualidade.

B – Fator Capacidade de Sentir o Mercado

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado*, é apresentada na tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição de Frequência das Micro empresas Prestadoras de Serviço -
Capacidade de Sentir o Mercado

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11	1	1,2	3	3,6	6	7,1	35	41,7	39	46,4		
12	2	2,4	2	2,4	10	12,0	42	50,6	27	32,5		
13	1	1,2	5	6,0	14	16,7	33	39,3	31	36,9		
14	1	1,2	6	7,1	14	16,7	34	40,5	29	34,5		
15	1	1,2	6	7,1	11	13,1	40	47,6	26	31,0		
16	1	1,2	3	3,6	12	14,3	36	42,9	31	36,9	1	1,2
17	1	1,2	2	2,4	12	14,3	36	42,9	33	39,3		
18			1	1,2	20	23,8	35	41,7	26	31,0	2	2,4
19	1	1,2	2	2,4	12	14,3	40	47,6	29	34,5		
20	2	2,4	4	4,8	17	20,2	46	54,8	15	17,9		
21	3	3,6	5	6,0	18	21,4	35	41,7	23	27,4		
22	3	3,6	12	14,3	18	21,4	33	39,3	17	20,2	1	1,2
23	34	40,5	15	17,9	16	19,0	10	11,9	6	7,1	3	3,6
24	29	34,5	27	32,1	20	23,8	6	7,1	1	1,2	1	1,2
25			2	2,4	14	16,7	30	35,7	37	44,0	1	1,2
Total	80	6,36	95	7,55	214	16,99	491	39,02	370	29,39	9	0,72

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nos totais das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 68,41% das respostas válidas que demonstram práticas de orientação para o mercado.

Ao contrário, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, tem-se uma porcentagem de 13,91% das respostas válidas que não demonstram práticas de orientação para o mercado.

Note-se ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou um percentual de 16,99% das respostas válidas, opção esta de fator neutro conforme é informado na tabela 7.

Destaque-se aqui o alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo** referente às questões 23 e 24. As questões estão descritas no questionário final (pg. 173) que foi usado para coletar os dados das MPEs usado, da seguinte maneira:

23 - O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

24. A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.

Tabela 8 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Variação	Ausência(s)	N
11	4,28	5	0,84	0,71	0	84
12	4,08	4	0,87	0,76	1	83
13	4,04	4	0,94	0,89	0	84
14	4,00	4	0,96	0,92	0	84
15	4,00	4	0,92	0,84	0	84
16	4,07	4	0,98	0,96	0	83
17	4,17	4	0,85	0,72	0	84
18	3,95	4	0,99	0,99	0	82
19	4,12	4	0,83	0,68	0	84
20	3,81	4	0,87	0,76	0	84
21	3,83	4	1,02	1,03	0	84
22	3,55	4	1,14	1,31	0	84
23	2,17	1	1,36	1,85	0	84
➡ 24	1,12	1	1,08	1,17	0	84
25	4,18	5	0,93	0,87	0	84
Total	3,69		0,97			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nas respostas das questões que medem o fator *Capacidade de Sentir o Mercado* conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,69 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média ficou em 0,97.

Conclui-se neste bloco de questões que as respostas dos donos e gestores das MPEs entrevistados indicam que suas empresas demonstram uma fraca orientação para o mercado.

Cumpramos ressaltar que em 9 de 15 questões desse bloco de perguntas, conforme tabela 8, a média foi superior a 4,00. Porém as questões (18, 20, 21, 22, 23 e 24), que ficaram com médias inferiores a 4,00 contribuíram para que a média geral ficasse em 3,69.

Em relação ao valor modal mais presente, ocorreu por duas vezes na opção (5) **concordo plenamente**, conforme questões 11 e 25; em onze vezes na opção (4) **concordo**, conforme questões 12 à 22; e duas vezes na opção (1) **discordo inteiramente**, nas questões 23 e 24.

Em relação à variabilidade das respostas, em todas as questões obteve-se um desvio padrão abaixo de 1,36. No geral, revelou-se assim novamente concordância na opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

A partir da média geral, conforme tabela 8, é possível afirmar que 68,41% das organizações estão fracamente orientada para o mercado no que se refere a algumas variáveis que integram o fator *Capacidade de Sentir o Mercado*, tais como: a) busca por conceitos inovadores; b) conhecimento dos segmentos de mercado; c) conhecimento dos concorrentes; d) utilização das reclamações de clientes e e) dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado.

C – Fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao bloco *Capacidade de Relacionamento com o Mercado* é apresentada na tabela 9.

Tabela 9 - Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço –
Capacidade de Relacionamento com o Mercado

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26			6	7,1	13	15,5	23	27,4	41	48,8	1	1,2
27	2	2,4	1	1,2	11	13,3	28	33,7	40	47,6	1	1,2
28	1	1,2	2	2,4	14	16,7	29	34,5	36	42,9		
29	29	34,5	39	46,4	12	14,3	1	1,2	1	1,2	2	2,4
30	1	1,2	3	3,6	5	6,0	43	51,2	32	38,1		
31	1	1,2	4	4,8	13	15,5	29	34,5	31	36,9	6	7,1
32	7	8,3	13	15,5	11	13,1	25	29,8	27	32,1	1	1,2
33			6	7,1	10	11,9	33	39,3	32	38,1	3	3,6
34	31	36,9	30	35,7	13	15,5	9	10,7	1	1,2		
35	19	22,6	26	31,0	10	11,9	11	13,1	13	15,5	5	6,0
Total	91	10,83	130	15,48	112	13,37	231	27,54	254	30,24	19	2,27

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

A soma das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela 9 das opções **concordo** e **concordo plenamente** nos leva a um percentual de 57,78% das respostas válidas, o que indica que referente a este fator as microempresas prestadoras de serviço estão fortemente orientadas para o mercado.

No sentido contrário, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 26,31% das respostas válidas, indicando aquelas não orientadas para o mercado.

Há que se considerar o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou uma média de 13,37% das respostas válidas, opção esta de fator neutro conforme é informado na tabela 9.

Ao considerar todas as perguntas desse bloco houve 19 respondentes que assinalaram a opção **não sei**.

A seguir, a tabela 10 apresenta uma análise mais precisa a partir da distribuição de frequência das respostas referente ao fator *Capacidade de*

Relacionamento com o Mercado, por meio das medidas média, moda, variância e desvio padrão.

Tabela 10 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
26	4,14	5	1,05	1,11	0	84
27	4,20	5	1,02	1,04	1	83
28	4,08	5	1,09	1,19	0	84
29	0,95	1	1,02	1,03	0	84
30	4,21	4	0,81	0,65	0	84
31	3,80	5	1,40	1,95	0	84
32	3,58	5	1,36	1,86	0	84
33	3,98	4	1,17	1,37	0	84
34	1,04	1	1,03	1,07	0	84
35	1,86	1	1,58	2,51	0	84
Total	3,18		1,15			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nas questões que medem o fator Capacidade de Sentir o Mercado conforme tabela 10 acima, a média obtida foi de 3,18 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 1,15.

Pode-se concluir neste bloco que os entrevistados entenderam que suas empresas estão fracamente orientadas para o mercado.

Analisando mais detalhadamente, é possível identificar a partir do valor da média geral que, com exceção das questões 31, 32, 33, 34 e 35 na tabela 10, as demais questões indicam práticas voltadas para o mercado, ou seja, com médias acima de 4,00. Considerando que a escala é de 1 a 5 e conforme o quadro 7 informa, as opções 4 e 5 significam estar orientada para o mercado.

Em relação ao valor modal mais escolhido pelos respondentes, as opções foram: a opção (1) **discordo inteiramente** por três vezes (questões 29, 34 e 35), a opção (4) **concordo** por duas vezes (questões 30 e 33) e a opção (5) **concordo plenamente** por cinco vezes (questões 26, 27, 28, 31 e 32).

Na questão 27 houve uma ausência de resposta.

Em relação à variabilidade das respostas, em todas as questões, obteve-se um desvio padrão abaixo de 1,16. No geral, revelou-se assim, novamente, concordância na opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

Portanto é possível afirmar que a 57,78% das organizações participantes da amostra estão pouco orientadas para o mercado no que se refere às variáveis ligadas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado* como: a) lealdade e lucratividade de cada cliente; b) relacionamento com clientes importantes; c) utilização dos avanços da tecnologia nos negócios e d) gerenciamento do valor da marca.

D – Fator *Visão Estratégica*

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao bloco *Visão Estratégica* é apresentada na tabela 11.

Tabela 11 – Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço – *Visão Estratégica*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
36			10	11,9	9	10,7	32	38,1	32	38,1	1	1,2
37			4	4,8	11	13,1	34	40,5	35	41,7		
38			1	1,2	12	14,5	35	42,2	32	38,1	3	3,6
39	1	1,2	6	7,1	13	15,5	39	46,4	24	28,6	1	1,2
40			4	4,8	13	15,7	35	42,2	29	34,9	2	2,4
41			6	7,1	9	10,7	36	42,9	32	38,1	1	1,2
42	34	40,5	35	41,7	12	14,3	1	1,2	1	1,2	1	1,2
43	6	7,1	14	16,7	18	21,4	18	21,4	25	29,8	3	3,6
44	1	1,2	3	3,6	12	14,5	41	49,4	25	30,1	1	1,2
45	1	1,2	4	4,8	7	8,3	40	47,6	31	36,9	1	1,2
Total	43	5,12	87	10,37	116	13,87	311	37,19	266	31,75	14	1,68

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Totalizando-se as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 68,94% das respostas válidas.

No sentido contrário, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 15,49% das respostas válidas que se referem a não estar orientado para o mercado.

As respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, apresentaram uma média de 13,87% das respostas válidas.

Quanto a esse bloco houve 14 respostas na opção **não sei**.

Vale ressaltar o alto índice de respostas na questão 42 que está descrito no questionário (vide pg. 179) da seguinte maneira: *Nas iniciativas da empresa no mercado, predomina uma mentalidade de curto prazo, influenciada pelo custo de cada iniciativa.*

A tabela 12 apresenta uma análise mais detalhada a partir das medidas de tendência central (média e moda) e das medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Tabela 12 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Ausência(s)	N
36	3,99	4	1,08	1,17	0	84
37	4,19	5	0,84	0,71	0	84
38	4,07	4	1,08	1,17	1	83
39	3,90	4	1,01	1,03	0	84
40	4,00	4	1,04	1,10	1	83
41	4,08	4	0,98	0,97	0	84
42	0,85	1	0,94	0,88	0	84
43	3,39	5	1,43	2,05	0	84
44	4,00	4	0,95	0,90	1	83
45	4,11	4	0,97	0,94	0	84
Total	3,66		1,03			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na somatória das respostas que medem o fator *Visão Estratégica* conforme tabela 12 acima, a média obtida foi de 3,66 revelando uma não orientação para o mercado. Quanto ao desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 1,03.

É possível identificar a partir do valor da média geral que com exceção das questões 36, 39, 42 e 43 na tabela 12 as demais questões indicam práticas voltadas para o mercado, ou seja, com médias acima de 4,00.

Em relação à oscilação das respostas, em todas as questões obteve-se mais uma vez um desvio padrão abaixo de 1,05, o que indica, assim, concordância na opinião dos entrevistados quanto a esse fator.

Diante disso é possível afirmar que 68,94% das empresas participantes da amostra estão fracamente orientado para o mercado no que se refere: aos assuntos ligados ao fator *Visão Estratégica*, tais como: a) processo de planejamento; b) qualidade da análise estratégica; c) conhecimento do mercado no qual a organização está inserida; d) adequação dos recursos de marketing e e) revisões orçamentárias periódicas.

E – Fator Estrutura Organizacional

A distribuição de frequência das respostas referente ao fator *Estrutura Organizacional* é apresentada na tabela 13.

Tabela 13 – Distribuição de Frequência das Microempresas Prestadoras de Serviço
– *Estrutura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
					N	%						
46			8	9,5	13	15,5	40	47,6	23	27,4		
47			2	2,4	10	11,9	39	46,4	32	38,1	1	1,2
48			4	4,8	7	8,3	39	46,4	33	39,3	1	1,2
49	3	3,6	7	8,3	10	11,9	28	33,3	35	41,7	1	1,2
50	1	1,2	3	3,6	8	9,6	33	39,8	37	44,6	1	1,2
51			5	6,0	8	9,5	31	36,9	39	46,4	1	1,2
52	40	48,2	35	42,2	6	7,2					2	2,4
53			4	4,8	9	10,7	34	40,5	37	44,0		
54	1	1,2	7	8,3	12	14,3	32	38,1	30	35,7	2	2,4
55			4	4,8	11	13,1	33	39,3	36	42,9		
Total	45	5,42	79	9,47	94	11,2	309	36,83	302	36,01	9	1,08

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Note-se que somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 72,84% das respostas válidas.

Já no sentido inverso, ao somar as médias das porcentagens ainda na mesma tabela que se encontra em negrito na última linha das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 14,89% das respostas válidas que se referem a não estar orientado para o mercado.

O percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** apresentou uma média de 11,20% das respostas válidas.

Ressalte-se o alto índice de respostas nas opções **concordo** e **concordo plenamente** na questão 52.

A tabela 14 abaixo apresenta as medidas de tendência central (média e moda) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão) das respostas deste bloco referente ao fator Estrutura Organizacional.

Tabela 14 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
46	3,93	4	0,90	0,81	0	84
47	4,17	4	0,88	0,77	0	84
48	4,17	4	0,92	0,84	0	84
49	3,98	5	1,18	1,40	0	84
50	4,19	5	0,98	0,96	1	83
51	4,20	5	0,98	0,96	0	84
52	0,69	1	0,92	0,85	1	83
53	4,24	5	0,83	0,69	0	84
54	3,92	4	1,15	1,33	0	84
55	4,20	5	0,85	0,72	0	84
Total	3,77		0,96			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na tabulação das questões que medem o fator Estrutura Organizacional conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,77 e o desvio padrão ficou em 0,96, caracterizando um alto grau de concentração das respostas, o que indica similaridade e densidade nessas questões.

Aqui se depreende, com relação ao fator *Estrutura Organizacional*, que as empresas pesquisadas não estão orientadas para o mercado.

Na sequência, é possível identificar na tabela 14 que a partir do valor da média geral, com exceção das questões 46, 49, 52 e 54, analisando individualmente as demais questões, elas apresentam médias acima de 4,00.

Já referente ao valor modal mais frequente, em todas as questões as opções 4 ou 5 foram as mais assinaladas, com exceção da questão 52 que apresentou o valor modal 1.

Portanto é possível afirmar que as organizações participantes dessa amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Estrutura Organizacional.

4.4.2 Pequenas Empresas – Prestadoras de Serviço

Vale recordar que 95 organizações presentes na amostra se encaixaram neste perfil.

A – Fator *Cultura Organizacional*

A distribuição de frequência referente ao fator *Cultura Organizacional* das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra é apresentada na tabela 15.

Tabela 15 – Distribuição de Frequência das pequenas empresas Prestadoras de Serviço - *Cultura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	2	2,1	8	8,4	4	4,2	20	21,1	61	64,2		
2	3	3,2	4	4,2	9	9,5	37	38,9	41	43,2	1	1,1
3			3	3,2	9	9,5	53	55,8	30	31,6		
4	2	2,1	7	7,4	7	7,4	42	44,2	37	38,9		
5	2	2,1	5	5,3	10	10,5	47	49,5	31	32,6		
6	3	3,2	8	8,4	9	9,5	36	37,9	38	40,0	1	1,1
7	1	1,1	3	3,2	8	8,4	32	33,7	51	53,7		
8	2	2,1	7	7,4	10	10,5	44	46,3	32	33,7		
9			4	4,2	15	15,8	30	31,6	45	47,4	1	1,1
10	2	2,1	6	6,3	18	18,9	35	36,8	32	33,7	2	2,1
Total	17	1,80	55	5,80	99	10,42	376	39,58	398	41,90	5	0,54

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na soma das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 81,48% das respostas válidas, que apontam uma forte orientação para o mercado.

Também no sentido contrário, somadas as médias das porcentagens totais referentes a **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a um percentual de 7,60% das respostas válidas, o que indica não estar orientado para o mercado.

Note-se ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou 10,42% das respostas válidas, o que demonstra uma parcela de respondentes que se posicionam de forma neutra em relação a esta opção.

A tabela 16 abaixo refere-se ao posicionamento dos gestores das empresas que responderam ao questionário, ainda referente a este bloco, e representa uma análise mais precisa a partir da distribuição de frequência das respostas.

Tabela 16 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Cultura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Variação	Ausência(s)	N
1	4,37	5	1,04	1,09	0	95
2	4,12	5	1,07	1,15	0	95
3	4,16	4	0,72	0,52	0	95
4	4,11	4	0,97	0,95	0	95
5	4,05	4	0,92	0,84	0	95
6	4,00	5	1,14	1,30	0	95
7	4,36	5	0,85	0,72	0	95
8	4,02	4	0,97	0,94	0	95
9	4,19	5	0,97	0,94	0	95
10	3,87	4	1,14	1,30	0	95
Total	4,13		0,98			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Neste grupo, das questões que medem o fator Cultura Organizacional conforme tabela acima, a média obtida foi de 4,13 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 0,98. Confirmou-se, então, um alto grau de concentração das respostas, ao mesmo tempo isso indicou similaridade e densidade nessas questões.

Pode-se afirmar aqui que os donos e gestores das MPEs acreditam que suas organizações estão fortemente orientadas para o mercado.

Note-se que a partir do valor da média geral de cada questão que, com exceção da questão 10 na tabela acima, as demais questões indicam práticas voltadas para o mercado, ou seja, com médias acima de 4,00. No que se refere ao valor modal mais escolhido em todas as questões foram assinaladas as opções 4 e

5, revelando-se assim, uma forte orientação para o mercado quanto ao fator *Cultura Organizacional*.

Em relação à irregularidade das respostas, em todas as questões, obteve-se um desvio padrão abaixo de 1,14. No geral, revelou-se assim novamente concordância na opinião dos respondentes da amostra quanto a esse fator.

Sendo assim, é possível afirmar que 81,48% das organizações participantes da amostra está fortemente orientado para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à cultura organizacional como: a) perspectivas do cliente; b) sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos; c) relacionamento com clientes; d) disposição para inovar e e) gerenciamento da qualidade.

B – Fator Capacidade de Sentir o Mercado

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado* é apresentada na tabela 17.

Tabela 17 – Distribuição de Frequência das Pequenas empresas Prestadoras de Serviço - *Capacidade de Sentir o Mercado*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11	1	1,1	4	4,2	13	13,7	41	43,2	36	37,9		
12	5	5,3	5	5,3	10	10,5	39	41,1	35	36,8	1	1,1
13	2	2,1	7	7,4	15	15,8	46	48,4	23	24,2	2	2,1
14			4	4,3	17	18,3	43	46,2	27	29,0	2	2,2
15	5	5,3	11	11,7	10	10,6	33	35,1	35	37,2		
16	5	5,3	8	8,4	16	16,8	35	36,8	30	31,6	1	1,1
17	2	2,1	3	3,2	11	11,6	40	42,1	39	41,1		
18	3	3,2	8	8,4	14	14,7	37	38,9	31	32,6	2	2,1
19	3	3,2	7	7,4	12	12,6	43	45,3	29	30,5	1	1,1
20	4	4,2	6	6,3	14	14,7	39	41,1	29	30,5	3	3,2
21			5	5,3	23	24,2	38	40,0	25	26,3	4	4,2
22	5	5,3	10	10,5	21	22,1	27	28,4	29	30,5	3	3,2
23	40	42,1	16	16,8	16	16,8	13	13,7	7	7,4	3	3,2
24	36	37,9	34	35,8	12	12,6	5	5,3	7	7,4	1	1,1
25	6	6,3	9	9,5	11	11,6	34	35,8	34	35,8	1	1,1
Total	117	8,23	137	9,63	215	15,11	513	36,09	416	29,25	24	1,71

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na tabulação das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 65,34% das respostas válidas, o que indica forte orientação para o mercado.

Na direção contrária, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, tem-se uma porcentagem de 17,86% das respostas válidas que indicam a não orientação para o mercado.

O percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** foi de 15,11% das respostas válidas, opção esta que representa neutralidade.

Vale realçar o alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**, referente às questões 23 e 24. As respectivas questões estão descritas da seguinte maneira no questionário. 23 - *O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.* 24 - *A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.*

Tabela 18 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Variação	Ausência(s)	N
11	4,12	4	0,88	0,77	0	95
12	3,96	4	1,16	1,34	0	95
13	3,79	4	1,09	1,19	0	95
14	3,94	4	1,00	1,00	2	93
15	3,87	5	1,19	1,42	1	94
16	3,78	4	1,20	1,43	0	95
17	4,17	4	0,91	0,82	0	95
18	3,83	4	1,19	1,42	0	95
19	3,89	4	1,09	1,18	0	95
20	3,78	4	1,25	1,56	0	95
21	3,75	4	1,16	1,34	0	95
22	3,59	5	1,33	1,78	0	95
23	2,18	1	1,38	1,91	0	95
24	1,12	1	1,25	1,55	0	95
25	3,82	4	1,25	1,57	0	95
Total	3,57		1,15			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na totalização das questões que medem o fator Capacidade de Sentir o Mercado conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,57 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média ficou em 1,15. Ratificou-se, assim, um grau alto de concentração das respostas, ao mesmo tempo indicou homogeneidade e densidade nessas questões.

Dá para afirmar aqui que os donos e gestores das MPEs entendem que suas empresas estão fracamente orientadas para o mercado. Tanto é que o posicionamento dos informantes varia pouco entre as opções de resposta da escala, o que fica exposto pela moda que é o valor com maior frequência de respostas.

Analisando os dados da pesquisa, é possível identificar a partir do valor da média geral que somente as questões 11 e 17 indicam práticas voltadas para o mercado, ou seja, com médias acima de 4,00.

Já em relação ao valor modal mais presente, em duas questões foi a opção 1, em onze questões foi a opção 4 e em duas questões a opção 5. Em referência à variabilidade das respostas, em todas as questões, obteve-se um desvio padrão abaixo de 1,38. Revelou-se assim, novamente, concordância na opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

É possível afirmar que as organizações participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Capacidade de Sentir o Mercado como: a) busca por conceitos inovadores; b) conhecimento dos segmentos de mercado; c) conhecimento dos concorrentes; d) utilização das reclamações de clientes e e) dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado.

C – Fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado

A distribuição de frequência referente ao bloco Capacidade de Relacionamento com o Mercado das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra é apresentada na tabela 19.

Tabela 19 – Distribuição de Frequência das Pequenas Empresas Prestadora de Serviço - *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26	6	6,3	5	5,3	15	15,8	30	31,6	37	38,9	2	2,1
27	4	4,2	5	5,3	11	11,6	31	32,6	43	45,3	1	1,1
28	9	9,6	7	7,4	12	12,8	37	39,4	27	28,7	2	2,1
29	31	32,6	32	33,7	19	20,0	5	5,3	4	4,2	4	4,2
30	6	6,3	2	2,1	14	14,7	43	45,3	30	31,6		
31	3	3,2	1	1,1	14	14,7	42	44,2	31	32,6	4	4,2
32	14	14,7	7	7,4	20	21,1	20	21,1	34	35,8		
33	5	5,3	8	8,4	17	17,9	35	36,8	28	29,5	2	2,1
34	37	40,2	35	38	15	16,3	1	1,1	4	4,3		
35	25	26,6	33	35,1	16	17,0	14	14,9	4	4,2	2	2,1
Total	59	6,23	55	5,83	153	16,19	338	35,78	323	34,18	17	1,79

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na análise das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 69,96% das respostas válidas, o que aponta uma forte orientação para o mercado.

Na direção contrária, ou seja, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 12,06% das respostas válidas, o que aponta para não estar orientado para o mercado.

Lembre-se que o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** apresentou uma média de 16,19% das respostas válidas.

Vale ressaltar que as questões 29, 34 e 35 tiveram um alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**. Tais questões estão descritas da seguinte maneira no questionário final.

29 – *No relacionamento com clientes importantes, as negociações são conflituosas e se resumem principalmente a concessões em preços a curto prazo.*

34 – *É dedicada pouca atenção ao desenvolvimento do valor da marca da empresa.*

35- A verificação quanto ao resultado do relacionamento de cada cliente com a empresa está limitado na medição do lucro e da satisfação do cliente.

Na sequência, a tabela 20 apresenta uma análise mais precisa a partir da distribuição de frequência das respostas referente ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*.

Tabela 20 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
26	3,85	5	1,29	1,66	0	95
27	4,06	5	1,16	1,34	0	95
28	3,64	4	1,34	1,80	1	94
29	1,27	2	1,32	1,73	0	95
30	3,94	4	1,06	1,12	0	95
31	3,89	4	1,22	1,48	0	95
32	3,56	5	1,42	2,02	0	95
33	3,71	4	1,25	1,55	0	95
34	0,91	1	1,00	1,00	3	92
35	1,41	2	1,26	1,60	1	94
Total	3,02		1,23			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Em relação ao grupo das questões que medem o fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado* conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,02 e o desvio padrão, que é a variação das respostas, em torno da média, no geral, ficou em 1,23.

Relativo a este bloco, pode-se afirmar que os donos e gestores das MPEs entenderam que suas organizações estão fracamente orientadas para o mercado, de uma forma geral.

Ao analisar as questões, é possível identificar a partir do valor da média geral na tabela 20 que a questão 27 é a única que ficou acima de 4,0. As questões 26, 28, 30, 31, 32 e 33 ficaram com média superiores a 3,0 e inferiores a 4,0 indicando nessas questões fraca orientação para o mercado. As questões 29, 34 e 35 apresentaram médias inferiores a 3,0 indicando nessas questões não orientação para o mercado.

Quanto ao valor modal mais presente, na questão 34 foi a opção 1 – **discordo inteiramente**, nas questões 29 e 35 a opção 2 – **discordo**, nas questões 28, 30, 31 e 33 a opção 4 – **concordo**, e por fim, nas questões 26, 27 e 32 a opção 5 – **concordo plenamente**.

No que se refere à oscilação das respostas, em todas as questões obteve-se um desvio padrão abaixo de 1,42.

Neste caso, é possível afirmar que as instituições participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Capacidade de Relacionamento com o Mercado, como: a) lealdade e lucratividade de cada cliente; b) relacionamento com clientes importantes; c) utilização dos avanços da tecnologia nos negócios e d) gerenciamento do valor da marca.

D – Fator *Visão Estratégica*

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao bloco *Visão Estratégica* é apresentada na tabela 21.

Tabela 21 – Distribuição de Frequência das Pequenas Empresas Prestadora de Serviço relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
36	1	1,1	8	8,4	15	15,8	38	40,0	31	32,6	2	2,1
37	2	2,1	9	9,5	16	16,8	31	32,6	33	34,7	4	4,2
38	1	1,1	2	2,1	17	17,9	49	51,6	24	25,3	2	2,1
39	4	4,2	4	4,2	15	15,8	35	36,8	34	35,8	3	3,2
40	3	3,2	7	7,4	20	21,1	33	34,7	29	30,5	3	3,2
41	4	4,2	8	8,4	21	22,1	35	36,8	27	28,4		
42	33	34,7	41	43,2	12	12,6	8	8,4	1	1,1		
43	4	4,2	13	13,7	12	12,6	38	40,0	27	28,4	1	1,1
44	3	3,2	4	4,2	13	13,7	47	49,5	26	27,4	2	2,1
45	3	3,2	4	4,2	15	15,8	43	45,3	28	29,5	2	2,1
Total	58	6,12	100	10,53	156	16,42	357	37,57	260	27,37	19	2,01

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Observando-se as porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 64,94% das respostas válidas que apontam para estar orientado para o mercado.

Ao contrário, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 16,65% das respostas válidas que apontam não estar orientado para o mercado.

A opção **não concordo nem discordo** apresentou um percentual de 16,42% das respostas válidas.

Observe-se que na questão 42 a maioria dos respondentes optaram em assinalar as opções **discordo inteiramente** e **discordo**. Essa questão está descrita da seguinte forma no questionário: *Nas iniciativas da empresa no mercado, predomina uma mentalidade de curto prazo, influenciada pelo custo de cada iniciativa.*

A seguir a tabela 22 apresenta uma análise mais precisa a partir das medidas de tendência central (média e moda) e das medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Tabela 22 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
36	3,88	4	1,12	1,25	0	95
37	3,76	5	1,31	1,72	0	95
38	3,92	4	0,97	0,95	0	95
39	3,86	4	1,25	1,57	0	95
40	3,73	4	1,24	1,54	0	95
41	3,77	4	1,09	1,18	0	95
42	0,98	1	0,96	0,91	0	95
43	3,72	4	1,20	1,44	0	95
44	3,87	4	1,09	1,20	0	95
45	3,87	4	1,11	1,24	0	95
Total	3,54		1,13			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Essa média obtida, no conjunto das questões que medem o fator Visão Estratégica conforme tabela acima, foi de 3,54 e o desvio padrão que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 1,13. Confirmou-se, assim, um alto grau de concentração das respostas, ao mesmo tempo indicou homogeneidade nessas questões.

Pode-se afirmar neste bloco que os donos e gestores das MPEs veem que suas organizações estão fracamente orientadas para o mercado.

Na sequência dessa análise é possível identificar a partir do valor da média geral que na tabela 22 nenhuma questão está com uma média igual ou superior a 4,00, e sim com médias próximas a 4,00, indicando nesses itens fraca orientação para o mercado. A exceção é a questão 42, que ficou com uma média inferior a 1,00 que indicou não haver orientação para o mercado nesse item.

O valor modal apresentou-se da seguinte maneira: na questão 42 a opção 1 foi a mais assinalada, nas questões 36, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45 a mais assinalada foi a opção 4 e na questão 37 foi a opção 5.

Obteve-se um desvio padrão médio de 1,13. Isso demonstra uma concordância na opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

Mediante esses fatos é possível afirmar que as organizações participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Visão Estratégica como: a) processo de planejamento; b) qualidade da análise estratégica; c) conhecimento do mercado no qual a organização esta inserida; d) adequação dos recursos de marketing e e) revisões orçamentárias periódicas.

E – Fator Estrutura Organizacional

A distribuição de frequência das respostas referente ao fator Estrutura Organizacional é apresentada na tabela 23.

Tabela 23 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
46	8	8,4	5	5,3	19	20,0	40	42,1	22	23,2	1	1,1
47	1	1,1	3	3,2	14	14,7	47	49,5	29	30,5	1	1,1
48	9	9,5	8	8,4	16	16,8	29	30,5	33	34,7		
49	9	9,5	15	15,8	17	17,9	29	30,5	22	23,2	3	3,2
50	5	5,3	9	9,5	13	13,7	29	30,5	39	41,1		
51	3	3,2	9	9,5	16	16,8	36	37,9	28	29,5	3	3,2
52	40	42,1	33	34,7	16	16,8	5	5,3	1	1,1		
53	1	1,1	7	7,4	12	12,6	39	41,1	34	35,8	2	2,1
54	3	3,2	6	6,3	11	11,6	37	38,9	36	37,9	2	2,1
55	3	3,2	2	2,1	17	18,1	35	37,2	36	37,9		
Total	82	8,66	97	10,22	151	15,90	326	34,35	280	29,49	12	1,28

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Observa-se que somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 63,84% das respostas válidas que se referem a estar fortemente orientado para o mercado.

Já no sentido contrário, ao somar as médias das porcentagens ainda na mesma tabela que se encontra em negrito na última linha das opções **discordo inteiramente** e **discordo** chega-se a uma porcentagem de 18,88% das respostas válidas que se referem a não estar orientado para o mercado.

O percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** apresentou uma média de 15,90% das respostas válidas.

A questão 52, teve um alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**. No questionário essa questão está descrita do seguinte modo: *A(s) pessoa(s) de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.*

A tabela 24 apresenta as medidas de tendência central (média e moda) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão), e elas informam como as opções

presentes na escala vêm a se distribuir em torno da média, referente ao fator Estrutura Organizacional.

Tabela 24 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
46	3,63	4	1,20	1,45	0	95
47	4,02	4	0,92	0,85	0	95
48	3,73	5	1,28	1,65	0	95
49	3,33	4	1,40	1,97	0	95
50	3,93	5	1,19	1,41	0	95
51	3,72	4	1,25	1,57	0	95
52	0,88	1	0,94	0,89	0	95
53	3,97	4	1,11	1,22	0	95
54	3,96	4	1,18	1,38	0	95
55	4,02	5	1,06	1,12	1	94
Total	3,52		1,15			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

No agregado das questões que medem o fator Estrutura Organizacional conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,52 e o desvio padrão que é a variação das respostas, em torno da média no geral, ficou em 1,15. Provou, então, um alto grau de concentração das respostas, ao mesmo tempo indicou similaridade e densidade nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs inferiram que suas organizações estão fracamente orientadas para o mercado.

Continuando essa análise, é possível identificar a partir do valor da média geral que somente as questões 47 e 55 ficaram com médias acima de 4,00 indicando nesses itens forte orientação para o mercado. As questões 46, 48, 49, 50, 51, 53 e 54 ficaram com médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00 indicando assim fraca orientação para o mercado nesses itens. E a questão 52 ficou com média inferior a 1,00 indicando não haver orientação para o mercado nesse item.

Já as opções 4 e 5 mostraram-se como sendo o valor modal mais frequente em nove das dez questões apresentadas; a exceção ficou com a questão 52 que apresentou a opção 1 como mais assinalada.

Já em relação à regularidade das respostas, em todas as questões obteve-se um desvio padrão médio de 1,15. No geral, revelou-se assim novamente concordância na opinião dos respondentes da amostra quanto a esse fator.

Portanto, é possível afirmar que as organizações participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Estrutura Organizacional como: a) estrutura da organização; b) relações entre departamentos; c) interações com clientes e membros do canal e d) sistemas de incentivo.

4.4.3 Micro Empresas – Comércio

Vale ressaltar que foram 82 organizações que condizem com esta classificação e responderam ao questionário.

A – Fator Cultura Organizacional

A distribuição de frequência referente ao fator *Cultura Organizacional* das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra é apresentada na tabela 25.

Tabela 25 – Distribuição de Frequência das Micro Empresas do Comércio - *Cultura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	1,2	7	8,5	8	9,8	22	26,8	44	53,7		
2			8	9,8	8	9,8	36	43,9	30	36,6		
3			2	2,4	14	17,1	43	52,4	23	28,0		
4			3	3,7	6	7,3	41	50,0	31	37,8	1	1,2
5			4	4,9	6	7,3	34	41,5	38	46,3		
6			1	1,2	15	18,3	37	45,1	29	35,4		
7			2	2,4	6	6,2	35	43,2	39	48,1		
8			2	2,4	10	12,2	33	40,2	37	45,1		
9	1	1,2	2	2,4	8	9,8	31	37,8	40	48,8		
10	1	1,2	4	4,9	9	11,0	30	36,6	38	46,3		
Total	4	0,36	35	4,26	90	10,88	342	41,75	349	42,61	1	0,12

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Ao agrupar as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 84,36% das respostas válidas, o que mostra haver orientação para o mercado.

Em sentido contrário, somadas as médias das porcentagens totais referentes a **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a um percentual de 4,62% das respostas válidas, o que demonstra não estar orientado para o mercado.

Vale lembrar ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** apresentou 10,88% das respostas válidas, o que caracteriza a parcela de respondentes que se posicionam de forma neutra em relação a este quesito.

A tabela 26 refere-se ao posicionamento dos gestores das organizações que responderam o questionário, ainda referente a este bloco, e mostra as respostas a partir da distribuição de frequência das respostas.

Tabela 26 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Cultura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Variação	Ausência(s)	N
1	4,23	5	1,02	1,04	0	82
2	4,07	4	0,93	0,86	0	82
3	4,06	4	0,74	0,55	0	82
4	4,18	4	0,88	0,77	0	82
5	4,29	5	0,81	0,65	0	82
6	4,15	4	0,76	0,57	0	82
7	4,37	5	0,71	0,51	0	82
8	4,28	5	0,77	0,60	0	82
9	4,30	5	0,84	0,71	0	82
10	4,22	5	0,92	0,84	0	82
Total	4,22		0,84			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na soma das questões que medem o fator cultura organizacional conforme gráfico acima, a média obtida foi de 4,22 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média, no geral, ficou em 0,84. Confirmou-se, então, um alto grau de concentração das respostas e ao mesmo tempo indicou homogeneidade e densidade nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs deduziram que suas organizações estão fortemente orientadas para o mercado.

Outro aspecto a observar na pesquisa quanto à análise foi não ocorrer ausência de resposta por parte dos respondentes neste bloco.

Em relação ao valor modal mais escolhido, em quatro questões foi a opção 4 e em outras seis questões a opção 5, revelando-se assim, uma forte orientação para o mercado quanto à cultura organizacional.

Já em relação à variabilidade das respostas, em todas as questões obteve-se um desvio padrão médio de 0,84, mostrando concordância na opinião dos participantes da amostra e, nesse sentido, é possível afirmar que 84,36% das organizações participantes da amostra estão fortemente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à cultura organizacional como: a) perspectivas do cliente; b) sentido de atender as necessidades e desejos dos

mercados escolhidos; c) relacionamento com clientes; d) disposição para inovar e e) gerenciamento da qualidade.

B – Fator *Capacidade de Sentir o Mercado*

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado* é apresentada na tabela 27.

Tabela 27 – Distribuição de Frequência das Micro empresas Prestadoras de Serviço - *Capacidade de Sentir o Mercado*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11			1	1,2	8	9,8	43	52,4	30	36,6		
12			1	1,2	5	6,1	47	57,3	29	35,4		
13	1	1,2	2	2,4	12	14,6	28	34,1	39	47,6		
14			4	4,9	5	6,1	39	47,6	34	41,5		
15			1	1,2	12	14,6	32	39,0	37	45,1		
16	1	1,2	2	2,4	11	13,4	31	37,8	37	45,1		
17			6	7,4	3	3,7	33	40,7	39	48,1		
18			2	2,4	9	11,0	29	35,4	42	51,2		
19			4	4,9	8	9,9	34	42,0	35	43,2		
20			3	3,8	16	20,0	31	38,8	28	35,0	2	2,5
21			11	13,4	11	13,4	33	40,2	27	32,9		
22	1	1,2	4	4,9	15	18,3	28	34,1	26	31,7	8	9,8
23	33	40,2	23	28,0	10	12,2	6	7,3	8	9,8	2	2,4
24	38	46,9	26	32,1	15	18,5	2	2,5				
25	2	2,4	1	1,2	7	8,5	33	40,2	39	47,6		
Total	76	6,21	91	7,43	147	12,01	449	36,63	450	36,72	12	0,98

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Totalizadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**,

chega-se a um percentual de 73,35% das respostas válidas que indicam práticas de orientação para o mercado.

Ao analisar no sentido inverso, das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo** tem-se uma porcentagem de 13,64% das respostas válidas que não indicam práticas de orientação para o mercado.

O percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** apresentou um percentual de 12,01% das respostas válidas, opção esta de caráter neutro.

Outro aspecto a ser destacado é o alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**, referente às questões 23 e 24. As respectivas questões estão com os seguintes dizeres no questionário. 23. *O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.* 24. *A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.*

A tabela a seguir é uma análise mais acurada a partir de medidas estatísticas como média, moda e desvio padrão.

Tabela 28 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
11	4,24	4	0,68	0,46	0	82
12	4,27	4	0,63	0,40	0	82
13	4,24	5	0,88	0,80	0	82
14	4,26	4	0,78	0,61	0	82
15	4,28	5	0,76	0,58	0	82
16	4,23	5	0,86	0,75	0	82
17	4,30	5	0,86	0,74	1	81
18	4,35	5	0,78	0,60	0	82
19	4,23	5	0,83	0,68	1	81
20	3,98	4	1,06	1,11	2	80
21	3,93	4	1,00	1,01	0	82
22	3,61	4	1,50	2,24	0	82
23	2,11	1	1,34	1,80	0	82
24	1,14	1	0,84	0,71	1	81
25	4,29	5	0,87	0,75	0	82
Total	3,83		0,91			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

No total das questões que medem o fator Capacidade de Sentir o Mercado conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,83 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 0,91. Demonstrou-se assim um alto grau de concentração das respostas, e ao mesmo tempo isso indicou coerência e consistência nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs entenderam que suas organizações estão fracamente orientadas para o mercado.

A seguir, é possível identificar a partir do valor da média geral que as questões 11 a 19 e a 25 estão com médias superiores a 4,00 indicando forte orientação para o mercado nesses itens. As questões 20, 21 e 22 estão com médias inferiores a 4,00 e superiores a 3,00 demonstrando nesses itens fraca orientação para o mercado. As questões 23 e 24 demonstraram médias inferiores a 3,00 indicando não orientação para o mercado nesses itens.

Em relação ao modal mais presente nas questões 23 e 24 foi a opção 1, nas questões 11, 12, 14, 20, 21 e 22 foi a opção 4 e nas questões 13, 15, 16, 17, 18, 19 e 25 foi a opção 5.

Desse modo é possível afirmar que das empresas participantes dessa amostra estão todas fracamente orientadas para o mercado no que se refere às temáticas ligadas à Capacidade de Sentir o Mercado como: a) busca por conceitos inovadores; b) conhecimento dos segmentos de mercado; c) conhecimento dos concorrentes; d) utilização das reclamações de clientes e e) dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado.

C – Fator Capacidade de Relacionamento com o Mercado

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado* é apresentada na tabela 29.

Tabela 29 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26	2	2,4	1	1,2	9	11,0	31	37,8	38	46,3	1	1,2
27			2	2,4	10	12,2	28	34,1	42	51,2		
28	1	1,2	1	1,2	14	17,1	33	40,2	33	40,2		
29	29	35,4	36	43,9	11	13,4	4	4,9	1	1,2	1	1,2
30	1	1,2			7	8,5	38	46,3	36	43,9		
31			1	1,2	7	8,5	42	51,2	29	35,4	3	3,7
32	9	11,0	9	11,0	10	12,2	28	34,1	25	30,5	1	1,2
33			1	1,2	13	15,9	38	46,3	30	36,6		
34	28	46,3	27	32,9	12	14,6	4	4,9	1	1,2		
35	23	28	32	39	4	4,9	4	4,9	17	20,7	2	2,4
Total	103	12,55	110	13,40	97	11,83	250	30,47	252	30,72	8	0,97

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na última linha da tabela acima se encontram as médias das porcentagens em negrito das opções **concordo** e **concordo plenamente**, e ao somar as porcentagens dessas duas opções chega-se a um percentual de 61,19% das respostas válidas, o que indica orientação para o mercado.

No sentido contrário, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções: **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 25,95% das respostas válidas, o que aponta para não estar orientado para o mercado.

Vale lembrar ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou uma média de 11,83% das respostas válidas, é opção de fator neutro conforme é informado na tabela 29.

Vale considerar as questões 29, 34 e 35 que tiveram a maioria das respostas assinaladas pelos respondentes nas seguintes opções: **discordo inteiramente** e **discordo**. Essas questões estão descritas da seguinte maneira no questionário.

29. *No relacionamento com clientes importantes, as negociações são conflituosas e se resumem principalmente a concessões em preços a curto prazo.*

34. É dedicada pouca atenção ao desenvolvimento do valor da marca da empresa.

35. A verificação quanto ao resultado do relacionamento de cada cliente com a empresa está limitado na medição do lucro e da satisfação do cliente.

A seguir, a tabela 30 apresenta uma análise mais acurada a partir da distribuição de frequência das respostas referente ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*, considerando as medidas de tendência central (média e moda) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão), as quais demonstram como as opções presentes na escala vêm a se repartir em torno da média.

Tabela 30 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Variação	Ausência(s)	N
26	4,21	5	1,00	1,01	0	82
27	4,34	5	0,79	0,62	0	82
28	4,17	4	0,84	0,71	0	82
29	4,04	4	1,00	1,00	0	82
➔ 30	1,18	1	0,73	0,54	0	82
31	4,10	4	1,04	1,08	0	82
32	3,59	4	1,38	1,90	0	82
33	4,18	4	0,74	0,55	0	82
➔ 34	1,78	2	0,94	0,89	0	82
➔ 35	1,46	2	1,57	2,47	0	82
Total	3,31		1,00			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Vale observar que não houve nenhuma pergunta com ausências de respostas por parte dos respondentes.

No conjunto das questões que medem o fator *Capacidade de Sentir o Mercado* conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,31 e o desvio padrão que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 1,00. Revelou-se, então, um alto grau de concentração das respostas, ao mesmo tempo indicou homogeneidade e densidade nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs deduziram que as organizações estão fracamente orientadas para o mercado.

Ao procurar detalhes na análise, é possível identificar que as questões 30, 34 e 35 ficaram com médias inferiores a 3,00 demonstrando assim não orientação para o mercado nesses itens. A questão 32 apresentou uma média superior a 3,00 e inferior a 4,00 demonstrando dessa maneira fraca orientação para o mercado nesse item. E por fim, as questões 26, 27, 28, 29, 31 e 33 apresentaram médias superiores a 4,00 indicando nesses itens forte orientação para o mercado.

No que se refere ao modal mais presente, na questão 30 foi a opção 1, nas questões 34 e 35 a opção 2, nas questões 31, 32 e 33 a opção 4 e nas questões 26 e 27 a opção 5.

Em todas as questões, alcançou-se um desvio padrão médio de 1,00. Revelou-se então mais uma vez convergência na opinião dos membros dessa amostra quanto a esse fator.

Dessa maneira, pode-se afirmar que as empresas participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Capacidade de Relacionamento com o Mercado como: a) lealdade e lucratividade de cada cliente; b) relacionamento com clientes importantes; c) utilização dos avanços da tecnologia nos negócios e d) gerenciamento do valor da marca.

D – Fator Visão Estratégica

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Visão Estratégica* é apresentada na tabela 31.

Tabela 31 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
36	2	2,4	5	6,1	12	14,6	37	45,1	26	31,7		
37			2	2,4	13	15,9	35	42,7	32	39,0		
38					8	9,8	32	39,0	41	50,0	1	1,2
39			1	1,2	13	15,9	37	45,1	31	37,8		
40			2	2,4	12	14,6	41	50,0	27	32,9		
41			1	1,2	14	17,1	34	41,5	33	40,2		
42	32	39	35	42,7	12	14,6	3	3,7				
43	3	3,7	5	6,2	15	18,5	28	34,6	30	37,0		
44			1	1,2	13	15,9	33	40,2	35	42,7		
45			2	2,4	10	12,2	39	47,6	31	37,8		
Total	37	4,51	54	6,58	122	14,91	319	38,95	286	34,91	1	0,12

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 73,86% das respostas válidas, o que representa ter práticas de orientação para o mercado.

No sentido inverso, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 11,09% das respostas válidas, o que aponta a não estar orientado para o mercado.

As respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo** apresentou uma média de 14,91% das respostas válidas, opção esta de neutralidade.

Nesse bloco de perguntas vale destacar o alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo** referente à questão 42, que está descrita da seguinte forma no questionário: *Nas iniciativas da empresa no mercado, predomina uma mentalidade de curto prazo, influenciada pelo custo de cada iniciativa.*

A tabela 32 apresenta uma análise mais precisa a partir das medidas de tendência central (média e moda) e das medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Tabela 32 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
36	3,98	4	0,97	0,94	0	82
37	4,18	4	0,79	0,62	0	82
38	4,35	5	0,82	0,68	0	82
39	4,20	4	0,74	0,55	0	82
40	4,13	4	0,75	0,56	0	82
41	4,21	4	0,77	0,59	0	82
42	1,70	1	0,81	0,66	0	82
43	3,95	5	1,07	1,15	1	81
44	4,24	5	0,76	0,58	0	82
45	4,21	4	0,75	0,56	0	82
Total	3,92		0,82			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Neste bloco de perguntas, somente na questão 43 houve uma ausência de resposta.

No conjunto das questões que medem o fator *Visão Estratégica* conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,92 e o desvio padrão em torno da média no geral obteve-se um resultado de 0,82. Provou-se, então, um alto grau de concentração das respostas e ao mesmo tempo indicou homogeneidade e consistência nessas questões.

Pode-se reiterar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs informam que as empresas estão fracamente orientadas para o mercado.

Na continuidade dessa análise, de forma isolada, é possível identificar que a questão 42 ficou com uma média inferior a 3,00, o que demonstra não orientação para o mercado nesse item. As questões 36 e 43 ficaram com médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00, o que indica fracamente orientada para o mercado nesses itens. E por fim, as questões 37, 38, 39, 40, 41, 44 e 45 apresentam médias superiores a 4,00, o que aponta forte orientação para o mercado nesses itens.

Também no que se refere ao valor modal mais escolhido, em 6 questões acabou sendo a opção 4 e em três questões foi a questão 5, e em uma questão a opção 1.

Entende-se, assim que no que diz respeito à variação das respostas, em todas as questões obteve-se mais uma vez um desvio padrão inferior a 1,07. No geral, indica assim novamente convergência na opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

Diante dos fatos expostos é possível afirmar que as empresas participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Visão Estratégica como: a) processo de planejamento; b) qualidade da análise estratégica; c) conhecimento do mercado no qual a organização esta inserida; d) adequação dos recursos de marketing e e) revisões orçamentárias periódicas.

E – Fator Estrutura Organizacional

A distribuição de frequência das respostas referente ao fator *Estrutura Organizacional* é apresentada na tabela 33.

Tabela 33 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
46	2	2,4	3	3,7	13	15,9	33	40,2	31	37,8		
47	1	1,2	3	3,7	8	9,8	37	45,1	33	40,2		
48	1	1,2	3	3,7	8	9,8	31	37,8	39	47,6		
49	4	4,9	10	12,2	13	15,9	21	25,6	34	41,5		
50			3	3,7	8	9,8	36	43,9	35	42,7		
51			1	1,2	18	22,0	31	37,8	32	39,0		
52	41	50,0	30	36,6	7	8,5	1	1,2	3	3,7		
53			3	3,7	12	14,6	29	35,4	38	46,3		
54			1	1,2	12	14,6	38	46,3	31	37,8		
55			1	1,2	7	8,5	39	47,6	35	42,7		
Total	49	5,97	58	7,09	106	12,94	296	36,09	311	37,93	-	-

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Observe-se que nesse bloco de perguntas nenhum respondente assinalou a opção **não sei**.

Na soma das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 74,02% das respostas válidas, que indicam práticas de orientação para o mercado.

No sentido oposto, ao totalizar as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 13,06% das respostas válidas, que indicam práticas de não orientação para o mercado.

A opção **não concordo nem discordo** apresentou uma média de 12,94% das respostas válidas, opção esta de caráter neutro.

É válido destacar a questão 52 que teve um alto padrão de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**.

A tabela seguinte apresenta uma análise por meio de medidas de tendência central (média e moda) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Tabela 34 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
46	4,07	4	0,95	0,91	0	82
47	4,20	4	0,85	0,73	0	82
48	4,27	5	0,88	0,77	0	82
49	3,87	5	1,22	1,50	0	82
50	4,26	4	0,78	0,62	0	82
51	4,15	5	0,80	0,65	0	82
→ 52	1,89	2	0,95	0,90	0	82
53	4,24	5	0,84	0,71	0	82
54	4,21	4	0,73	0,54	0	82
55	4,32	4	0,68	0,47	0	82
Total	3,95		0,87			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nas medidas das tendências que medem o fator *Estrutura Organizacional*, conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,95 e o desvio padrão, que é a

variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 0,87. Chegou-se então, ao resultado de um alto grau de concentração das respostas, o que ao mesmo tempo indicou semelhança e consistência nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs informam que as empresas estão fracamente orientadas para o mercado.

Na continuidade da análise, questão por questão, é possível identificar que a 52 apresentou uma média inferior a 3,00, demonstrando assim não orientação para o mercado nesse item. A questão 49 apresentou uma média superior a 3,00 e inferior a 4,00, o que indica uma fraca orientação para o mercado. Já as questões 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54 e 55 apresentaram médias superiores a 4,00, o que demonstrou forte orientação para o mercado nesses itens.

Em relação ao valor modal mais escolhido, em cinco questões acabou por ser a opção 4, já em quatro questões o destaque ficou com a opção 5, e em uma questão com a opção 2.

No que diz respeito à diversidade das respostas, em todas as questões houve um desvio padrão menor que 1,00 no geral. Mostrou-se, assim, uma convergência da opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

Diante desses fatos é possível afirmar que as empresas participantes dessa amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Estrutura Organizacional como: a) estrutura da organização; b) relações entre departamentos; c) interações com clientes e membros do canal e d) sistemas de incentivo.

4.4.4 Pequenas Empresas – Comércio

Vale observar que 87 empresas se enquadram neste perfil e responderam o questionário.

A – Fator *Cultura Organizacional*

A distribuição de frequência referente ao fator *Cultura Organizacional* das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra é apresentada na tabela 35.

Tabela 35 – Distribuição de Frequência das Pequenas Empresas do Comércio - *Cultura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1			2	2,3	5	5,7	24	27,6	56	64,4		
2			3	3,4	8	9,2	53	60,9	23	26,4		
3			1	1,1	7	8,0	47	54,0	32	36,8		
4	2	2,3	6	6,9	7	8,0	37	42,5	34	39,1	1	1,1
5			3	3,4	10	11,5	46	52,9	28	32,2		
6			2	2,3	11	12,6	34	39,1	40	46,0		
7	1	1,1	3	3,4	6	6,9	44	50,6	33	37,9		
8			3	3,4	13	14,9	29	33,3	42	48,3		
9			1	1,1	9	10,3	32	36,8	45	51,7		
10			3	3,4	11	12,6	36	41,4	37	42,5		
Total	3	0,34	27	3,07	87	9,97	382	43,91	370	42,53	1	0,11

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na totalização das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 86,44% das respostas válidas, o que revela práticas de orientação para o mercado.

Já na direção contrária, somadas as médias das porcentagens totais referentes a **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a um percentual de 3,41% das respostas válidas, o que revela práticas de não orientação para o mercado.

Vale observar ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou 9,97% das respostas válidas, o que

demonstra a parte de respondentes que se posicionam de forma imparcial em relação a este quesito.

A tabela 36 se refere ao posicionamento dos gestores das empresas que responderam ao questionário referente a este bloco, e retrata uma análise mais acurada a partir da distribuição de frequência das respostas a partir das medidas de tendência central (média e moda) e das medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Tabela 36 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Cultura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
1	4,54	5	0,71	0,51	0	87
2	4,10	4	0,70	0,49	0	87
3	4,26	4	0,65	0,43	0	87
4	4,06	4	1,07	1,15	0	87
5	4,14	4	0,75	0,56	0	87
6	4,29	5	0,78	0,60	0	87
7	4,21	4	0,81	0,65	0	87
8	4,26	5	0,84	0,71	0	87
9	4,39	5	0,72	0,52	0	87
10	4,23	5	0,80	0,64	0	87
Total	4,25		0,78			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Vale ressaltar que referente a este bloco de perguntas não houve nenhuma questão com ausência de resposta.

No total das questões que medem o fator cultura organizacional conforme tabela acima, a média obtida foi de 4,25 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 0,78. Esses dados confirmam a presença de um alto grau de concentração das respostas e ao mesmo tempo indicou homogeneidade e solidez dessas questões.

Nesse aspecto, pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs consideram que as organizações estão fortemente orientadas para o mercado.

Essa constatação é possível a partir da média geral informada na tabela 36. É possível ainda identificar nessa análise, a partir do valor da média geral, que todas as questões indicam práticas fortemente voltadas para o mercado, pois cada questão está com uma média superior a 4,0.

Em relação ao valor modal mais escolhido, em cinco questões foi a opção 4 e, outras cinco questões foi a opção 5, confirmando-se assim, uma forte orientação para o mercado quanto a cultura organizacional.

Nesse contexto, é possível afirmar que 86,44% das organizações participantes da amostra estão fortemente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à cultura organizacional como:

a) perspectivas do cliente; b) sentido de atender as necessidades e c) desejos dos mercados escolhidos; d) relacionamento com clientes; e) disposição para inovar e gerenciamento da qualidade.

B – Fator Capacidade de Sentir o Mercado

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado* é apresentada na tabela 37.

Tabela 37 – Distribuição de Frequência referente ao bloco Capacidade de Sentir o Mercado

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11	1	1,1			11	12,6	31	35,6	44	50,6		
12	2	2,3	5	5,7	12	13,8	43	49,4	25	28,7		
13	3	3,4	2	2,3	15	17,2	42	48,3	25	28,7		
14	1	1,1	4	4,6	7	8,0	35	40,2	40	46,0		
15	2	2,3	3	3,4	15	17,2	32	36,8	35	40,2		
16	1	1,1	2	2,3	8	9,2	32	36,8	42	48,3	2	2,3
17	1	1,1			10	11,5	37	42,5	39	44,8		
18			2	2,3	14	16,1	33	37,9	38	43,7		
19			1	1,1	10	11,5	35	40,2	38	43,7	3	3,4
20			3	3,4	18	20,7	36	41,4	28	32,2	2	2,3
21	1	1,1	2	2,3	13	14,9	39	44,8	30	34,5	2	2,3
22	1	1,2	8	9,4	14	16,5	35	41,2	25	29,4	2	2,4
23	40	46,0	14	16,1	12	13,8	11	12,6	10	11,5		
24	39	44,8	28	32,2	13	14,9	5	5,7	2	2,3		
25	3	3,5	3	3,5	11	12,8	37	43,0	31	36,0	1	1,2
Total	95	7,27	77	5,91	183	14,05	483	37,09	452	34,71	12	0,93

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

No conjunto das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 71,80% das respostas válidas, o que indica práticas de orientação para o mercado.

No sentido inverso, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, tem-se uma porcentagem de 13,18% das respostas válidas, o que não indica práticas de orientação para o mercado.

Foi considerado ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou um percentual de 14,05% das respostas válidas, opção esta de carácter imparcial conforme é informado na tabela 37.

Vale lembrar o alto índice de respostas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**, referente às questões 23 e 24.

Tabela 38 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Sentir o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
11	4,34	5	0,79	0,62	0	87
12	3,97	4	0,93	0,87	0	87
13	3,97	4	0,93	0,87	0	87
14	4,25	5	0,88	0,77	0	87
15	4,09	5	0,96	0,92	0	87
16	4,22	5	1,05	1,10	0	87
17	4,30	5	0,76	0,58	0	87
18	4,23	5	0,80	0,64	0	87
19	4,16	5	1,07	1,14	0	87
20	3,95	4	1,02	1,04	0	87
21	4,02	4	1,03	1,07	0	87
22	3,81	4	1,14	1,30	2	85
23	2,28	1	1,44	2,09	0	87
24	1,45	1	1,02	1,03	0	87
25	4,01	4	1,07	1,14	1	86
Total	3,80		0,99			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Houve somente três ausências de respostas neste bloco de perguntas.

No agrupamento das questões que medem o fator Capacidade de Sentir o Mercado conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,80 e o desvio padrão ficou em 0,99. Isso demonstra um alto grau de concentração das respostas, e ao mesmo tempo indica coerência e consistência nessas questões.

Pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPES informaram que as empresas estão fracamente orientadas para o mercado. Tal fato fica evidenciado pela média geral conforme tabela acima.

Analisando individual as questões, é possível perceber que as questões 23 e 24 ficaram com médias inferiores a 3,0, demonstrando assim nenhuma orientação para o mercado. As questões 12, 13, 20, 22 informaram médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00, fica evidente que para esses itens há fraca orientação para o mercado. Já as questões 11, 14 a 19, 21 e 25 demonstraram médias superiores a 4,00, ou seja, nesses itens ficou ratificada forte orientação para o mercado.

Quanto ao modal mais escolhido, nas questões 23 e 24 foi a opção 1 **discordo inteiramente**, nas questões 12, 13, 20, 21, 22 e 25 a opção 4 **concordo**, e nas questões 11, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 a opção 5 **concordo plenamente**.

Referente à variação das respostas, ao considerar todas as questões, configurou-se um desvio padrão médio de 0,99 no qual se revelou, mais uma vez, convergência na opinião dos participantes dessa amostra quanto a este fator.

Em vista disso, é correto afirmar que 71,80% das empresas participantes dessa amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere as temáticas ligadas à Capacidade de Sentir o Mercado como: a) busca por conceitos inovadores; b) conhecimento dos segmentos de mercado; c) conhecimento dos concorrentes; d) utilização das reclamações de clientes e e) dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado.

C – Fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

A distribuição de frequência das respostas das empresas que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado* é apresentada na tabela 39.

Tabela 39 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26	2	2,3	6	7,0	13	15,1	33	38,4	30	34,9	2	2,3
27	2	2,3	5	5,8	12	14,0	26	30,2	40	46,5	1	1,2
28	2	2,3	4	4,6	15	17,2	30	34,5	35	40,2	1	1,1
29	34	39,1	40	46	9	10,3	4	4,6				
30	1	1,1	3	3,4	15	17,2	36	41,4	32	36,8		
31			3	3,4	13	14,9	44	50,6	26	29,9	1	1,1
32	14	16,1	5	5,7	15	17,2	30	34,5	23	26,4		
33	1	1,1	3	3,4	21	24,1	34	39,1	27	31,0	1	1,1
34	42	48,3	30	34,5	10	11,5	4	4,6	1	1,1		
35	34	39,1	27	31	16	18,4	5	5,7	3	3,4	2	2,3
Total	132	15,17	126	14,48	139	15,99	246	28,36	217	25,02	8	0,91

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Ao totalizar as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na mesma tabela das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 53,38% das respostas válidas, o que indica práticas de orientação para o mercado.

No sentido oposto, somadas as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 29,65% das respostas válidas, o que sinaliza práticas de não orientação para o mercado.

É necessário considerar ainda o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou uma média de 15,99% das respostas válidas, opção esta de fator neutro.

Vale ressaltar o alto índice de respostas nas questões 29, 34 e 35 nas opções **discordo** e **discordo inteiramente**, questões estas que foram invertidas conforme relatado anteriormente.

Na próxima tabela é apresentada uma análise a partir da distribuição de frequência das respostas referente ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*, considerando algumas medidas estatísticas como média, moda, variância e desvio padrão.

Tabela 40 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Capacidade de Relacionamento com o Mercado*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
26	3,90	4	1,17	1,37	1	86
27	4,09	5	1,11	1,24	1	86
28	4,02	5	1,08	1,16	0	87
→ 29	2,70	2	0,80	0,65	0	87
30	4,09	4	0,88	0,78	0	87
31	4,03	4	0,88	0,78	0	87
32	3,49	4	1,37	1,88	0	87
33	3,92	4	0,99	0,98	0	87
→ 34	1,93	1	0,91	0,84	0	87
→ 35	1,57	1	1,22	1,49	0	87
Total	3,37		1,04			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nesse bloco de perguntas houve uma ausência de resposta na questão 26 e outra ausência na questão 27.

Para a somatória das questões que medem o fator Capacidade de Sentir o Mercado conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,37 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 1,04. Isso corrobora a presença de um alto grau de concentração das respostas, ao mesmo tempo que indica uniformidade e consistência nessas questões.

Assim, pode-se afirmar quanto a esse bloco que os donos e gestores das MPEs indicaram que as referidas empresas estão fracamente orientadas para o mercado. Isso é perceptível a partir da média geral na tabela acima.

De uma forma individualizada, ao analisar cada questão é possível perceber que as questões 29, 34 e 35 ficaram com médias inferiores a 3,00, indicando assim nenhuma orientação para o mercado. As questões 26, 32 e 33 demonstraram médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00, evidenciando fraca orientação para o mercado. E as questões 27, 28, 30 e 31 tiveram médias superiores a 4,00, o que evidencia forte orientação para o mercado nesses itens.

Em relação ao modal mais presente, em duas questões foi a opção 1, em uma questão a opção 2, em cinco questões a opção 4, e em duas questões a opção 5. Em todas as questões, alcançou-se um desvio padrão menor que 1,37 provando, então, mais uma vez, a concordância na opinião dos membros dessa amostra quanto a esse fator.

Assim sendo, é permitido afirmar que 53,38% das empresas participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Capacidade de Relacionamento com o Mercado como: a) lealdade e lucratividade de cada cliente; b) relacionamento com clientes importantes; c) utilização dos avanços da tecnologia nos negócios e d) gerenciamento do valor da marca.

D – Fator *Visão Estratégica*

A distribuição de frequência das respostas das organizações que fizeram parte desta amostra, referente ao fator *Visão Estratégica* é apresentada na tabela 41.

Tabela 41 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
36	1	1,1	4	4,6	12	13,8	39	44,8	31	35,6		
37			4	4,6	12	13,8	37	42,5	32	36,8	2	2,3
38			2	2,3	15	17,4	36	41,9	32	37,2	1	1,2
39	1	1,1	2	2,3	19	21,8	38	43,7	26	29,9	1	1,1
40	1	1,1	3	3,4	13	14,9	50	57,5	20	23,0		
41			2	2,3	10	11,5	43	49,4	30	34,5	2	2,3
42	36	41,4	41	47,1	8	9,2	2	2,3				
43	1	1,1	3	3,4	11	12,6	31	35,6	41	47,1		
44			3	3,4	9	10,3	45	51,7	30	34,5		
45	1	1,1	3	3,4	13	14,9	32	36,8	38	43,7		
Total	41	4,69	67	7,68	122	14,02	353	40,62	280	32,23	6	0,69

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Ao concentrar as médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 72,85% das respostas válidas, o que demonstra práticas de orientação para o mercado.

Ao fazer o cálculo inverso, ou seja, ao concentrar as somas das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 12,37% das respostas válidas, o que demonstra práticas de não orientação para o mercado.

No que se refere às respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, apurou-se uma média de 14,02% das respostas válidas, o que demonstra imparcialidade.

Vale observar que a questão 42 teve uma grande quantidade de respostas na opção 1 – **discordo inteiramente** e opção 2 – **discordo**.

A próxima tabela demonstra um diagnóstico mais preciso a partir das medidas de tendência central (média e moda) e das medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Tabela 42 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Visão Estratégica*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
36	4,09	4	0,88	0,78	0	87
37	4,05	4	1,03	1,07	0	87
38	4,10	4	0,91	0,82	1	86
39	3,95	4	0,95	0,91	0	87
40	3,98	4	0,79	0,63	0	87
41	4,09	4	0,96	0,92	0	87
➔ 42	2,30	2	0,73	0,53	0	87
43	4,24	5	0,89	0,79	0	87
44	4,17	4	0,75	0,56	0	87
45	4,18	5	0,90	0,80	0	87
Total	3,92		0,88			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

A questão 38 teve uma ausência de resposta.

No aglomerado das questões que medem o fator *Visão Estratégica* conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,92 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, ficou em 0,88. Denota-se um alto grau de concentração das respostas, e ao mesmo tempo indica homogeneidade e densidade nessas questões.

Pode-se reiterar quanto a este bloco de uma forma geral que os donos e gestores das MPEs indicarem que as empresas estão fracamente orientadas para o mercado.

Dando continuidade à análise, é possível apontar de forma individualizada em cada questão que a 42 ficou com média inferior a 3,00, o que aponta para nenhuma orientação para o mercado quanto a este item. Já as questões 39 e 40 apresentaram médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00, evidenciando fraca orientação para o mercado nesses itens. E por fim, as questões 36, 37, 38, 41, 43, 44 e 45 apresentaram médias superiores a 4,00, apontando forte orientação para o mercado.

Em relação ao valor modal, em uma questão foi a opção 2, em sete questões acabou sendo a opção 4 e em duas questões foi a questão 5.

No que diz respeito à variação das respostas, em todas as questões, obteve-se um desvio padrão inferior a 1,03, com uma média 0,88. Isso indica, novamente, uma convergência na opinião dos participantes da amostra quanto a esse fator.

Diante dos fatos expostos é possível afirmar que 72,85% das instituições participantes da amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Visão Estratégica como: a) processo de planejamento; b) qualidade da análise estratégica; c) conhecimento do mercado no qual a organização esta inserida; d) adequação dos recursos de marketing e e) revisões orçamentárias periódicas.

E – Fator Estrutura Organizacional

A distribuição de frequência das respostas referente ao fator Estrutura Organizacional é apresentada na tabela 43.

Tabela 43 – Distribuição de Frequência referente ao bloco de respostas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Discordo inteiramente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo plenamente		Não sei	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
46			3	3,4	14	16,1	44	50,6	24	27,6	2	2,3
47	1	1,1	1	1,1	11	12,6	41	47,1	33	37,9		
48	5	5,7	2	2,3	14	16,1	27	31,0	38	43,7	1	1,1
49	2	2,3	6	6,9	10	11,5	33	37,9	34	39,1	2	2,3
50	1	1,1	3	3,4	7	8,0	32	36,8	43	49,4	1	1,1
51	1	1,1	3	3,4	6	6,9	47	54,0	29	33,3	1	1,1
52	37	43	36	41,9	11	12,8	2	2,3				
53	3	3,4	2	2,3	12	14,0	37	43,0	30	34,9	2	2,3
54			3	3,5	10	11,6	37	43,0	34	39,5	2	2,3
55			1	1,2	11	12,8	41	47,7	32	37,2	1	1,2
Total	50	5,77	60	6,94	106	12,24	341	39,34	297	34,26	12	1,37

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Após a realização dos cálculos das médias das porcentagens que se encontram em negrito na última linha na tabela acima das opções **concordo** e **concordo plenamente**, chega-se a um percentual de 73,60% das respostas válidas, o que aponta práticas de orientação para o mercado.

E, após a realização dos cálculos, mas no sentido oposto, ou seja, ao somar as médias das porcentagens na tabela 43 que se encontra em negrito na última linha das opções **discordo inteiramente** e **discordo**, chega-se a uma porcentagem de 12,71% das respostas válidas, o que não aponta práticas de orientação para o mercado.

Vale lembrar o percentual das respostas assinaladas na opção **não concordo nem discordo**, que apresentou uma média de 12,24% das respostas válidas, opção esta que é neutra.

A questão 52 teve a maioria das respostas assinaladas nas opções **discordo inteiramente** e **discordo**. Essa questão está descrita da seguinte maneira no questionário: *A(s) pessoa(s) de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.*

Na próxima tabela são apresentadas as medidas de tendência central (média e moda) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão), obtidas pelas respostas deste bloco referente ao fator Estrutura Organizacional.

Tabela 44 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas ao bloco de perguntas relativas ao fator *Estrutura Organizacional*

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão	Varição	Ausência(s)	N
46	3,95	4	0,98	0,95	0	87
47	4,20	4	0,79	0,62	0	87
48	4,01	5	1,19	1,40	0	87
49	3,98	5	1,17	1,37	0	87
50	4,26	5	0,97	0,94	0	87
51	4,11	4	0,91	0,82	0	87
52	1,60	1	0,77	0,59	1	86
53	3,97	4	1,13	1,28	1	86
54	4,11	4	1,01	1,02	1	86
55	4,17	4	0,84	0,71	1	86
Total	3,84		0,98			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

O bloco de perguntas referente a Estrutura Organizacional teve quatro ausências de respostas conforme tabela acima.

Na totalização das questões que medem o fator Estrutura Organizacional conforme tabela acima, a média obtida foi de 3,84 e o desvio padrão, que é a variação das respostas em torno da média no geral, estabeleceu-se em 0,98, comprovando assim um elevado grau de concentração das respostas e indicando semelhança e consistência nessas questões.

Nesse sentido, pode-se afirmar quanto a este bloco que os donos e gestores das MPEs informaram que as empresas estão fracamente orientadas para o mercado.

Porém, ao fazer uma análise questão por questão é possível identificar que a de nº 52 ficou com média inferior a 3,00, o que indica nenhuma orientação para o mercado nesse item. As questões 46, 49 e 53, com médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00, indicam fraca orientação para o mercado. E por fim, as questões

47, 48, 50, 51, 54 e 55, com médias superiores a 3,00 e inferiores a 4,00, indicam forte orientação para mercado nesses itens.

Em relação ao valor modal, na questão 52 a mais assinalada foi a opção 1 ***discordo inteiramente***, nas questões 46, 47, 51, 53, 54 e 55 a opção 4 ***concordo*** e nas questões 48, 49 e 50 a opção 5 ***concordo plenamente***.

Relativo à discrepância das respostas, em todas as questões há um desvio padrão médio de 0,98, o que mostra uma convergência de opiniões dos participantes da amostra quanto a esse fator.

Aqui é correto afirmar que 73,60% de organizações participantes dessa amostra estão fracamente orientadas para o mercado no que se refere aos assuntos ligados à Estrutura Organizacional como: a) estrutura da organização; b) relações entre departamentos; c) interações com clientes e membros do canal e d) sistemas de incentivo.

5.Considerações finais

Neste capítulo são apresentados os resultados das pequenas e microempresas prestadoras de serviço e do comércio. E, na sequência dessa análise é apresentada a versão final do instrumento desenvolvido e validado nesta pesquisa de campo, o qual foi usado para avaliar o grau de orientação para o mercado nas MPEs entrevistadas.

Ressalta-se que no questionário - como já relatado anteriormente - foi utilizado a escala de Likert que foi aglutinada em três pontos, a saber : as opções 1 e 2 se referem ao *Negativo*, ou seja, indicam não haver práticas de orientação para o mercado; a opção 3 se refere a opção *Neutro* e retrata caráter imparcial; já as opções 4 e 5 se referem ao *Positivo*, ou seja, indicam haver práticas de orientação para o mercado. Essa escala por completo está demonstrada na tabela 2 da pg. 106.

5.1 Referente às Micro Empresas Prestadoras de Serviço

Ao considerar o conjunto dos cinco fatores analisados, a tabela 45 apresenta a avaliação do grau de orientação para o mercado das Micro Empresas Prestadoras de Serviço pesquisadas.

Tabela 45 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Micro Empresas Prestadoras de Serviço

Fatores	Positivo (%)	Neutro (%)	Negativo (%)	Ausentes / Não Sei (%)	Média	Desvio Padrão	Posicionamento
Cultura Organizacional	83,12	10,97	4,43	1,48	4,20	0,86	Fortemente orientado para o mercado
Capacidade de Sentir o Mercado	65,87	16,99	13,91	3,23	3,88	0,97	Orientação para o mercado Fraca
Capacidade de Relacionamento com o Mercado	57,78	13,70	26,31	2,21	3,91	1,15	Orientação para o mercado Fraca
Visão Estratégica	68,94	13,87	15,49	1,70	3,99	1,03	Orientação para o mercado Fraca
Estrutura Organizacional	72,84	11,20	14,89	1,07	4,13	0,96	Fortemente orientado para o mercado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

É possível identificar que dois de cinco fatores demonstram que as microempresas prestadoras de serviço estão orientadas para o mercado quanto ao seu posicionamento, conforme tabela 45.

Comparando-se as concentrações no aglomerado das respostas referentes aos três pontos críticos da escala de Likert, bem como os valores da média geral alcançada em todos os fatores de orientação para o mercado, tem-se a *Cultura Organizacional* e a *Estrutura Organizacional* como fatores melhor avaliados do ponto de vista da opinião dos gestores das microempresas prestadoras de serviço. Observa-se uma fraca orientação para o mercado quanto aos fatores *Capacidade de*

Sentir o Mercado, Capacidade de Relacionamento com o Mercado e Visão Estratégica.

5.2 Referente às Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço

Ao ponderar o conjunto dos cinco fatores analisados, a tabela 46 apresenta a avaliação do grau de orientação para o mercado das Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço pesquisadas.

Tabela 46 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Pequenas Empresas Prestadoras de Serviço

Fatores	Positivo (%)	Neutro (%)	Negativo (%)	Ausentes / Não Sei (%)	Média	Desvio Padrão	Posicionamento
Cultura Organizacional	81,48	10,42	7,60	0,50	4,13	0,98	Fortemente orientado para o mercado
Capacidade de Sentir o Mercado	65,87	15,11	17,86	1,16	3,76	1,15	Orientação para o mercado Fraca
Capacidade de Relacionamento com o Mercado	52,74	16,19	29,28	1,79	3,81	1,23	Orientação para o mercado Fraca
Visão Estratégica	64,94	16,42	16,65	1,99	3,84	1,13	Orientação para o mercado Fraca
Estrutura Organizacional	63,84	15,90	18,88	1,38	3,84	1,15	Orientação para o mercado Fraca

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Nessa análise da tabela 46, o único fator que aponta uma forte orientação para o mercado é o fator Cultura Organizacional, pois os demais fatores demonstram uma fraca orientação para o mercado para as Pequenas Empresas prestadoras de Serviço.

5.3 Referente às Micro Empresas do Comércio

Considerando-se o conjunto dos cinco fatores analisados, a opinião dos sujeitos da amostra revela um posicionamento de estar fortemente orientado para o mercado conforme pode ser observado na análise do resumo de resultados apresentados na tabela abaixo.

Tabela 47 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Micro Empresas do Comércio

Fatores	Positivo (%)	Neutro (%)	Negativo (%)	Ausentes / Não Sei (%)	Média	Desvio Padrão	Posicionamento
Cultura Organizacional	84,36	10,88	4,62	0,14	4,13	0,98	Fortemente orientado para o mercado
Capacidade de Sentir o Mercado	73,35	12,01	13,63	1,01	4,04	0,91	Fortemente orientado para o mercado
Capacidade de Relacionamento com o Mercado	61,19	11,83	25,95	1,03	4,05	1,00	Fortemente orientado para o mercado
Visão Estratégica	73,86	14,91	11,09	0,14	4,16	0,82	Fortemente orientado para o mercado
Estrutura Organizacional	74,02	12,94	13,06	0,02	4,19	0,87	Fortemente orientado para o mercado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Ao considerar os valores da média geral alcançada em todos os fatores de orientação para o mercado e em sua totalidade, verifica-se que esses foram bem avaliados do ponto de vista do consentimento dos gestores das micro empresas do comércio - MPEs conforme tabela 47, uma vez que se constata que todos os fatores ficaram com médias acima de 4,00, indicando, assim, uma forte orientação para o mercado.

5.4 Referente às Pequenas Empresas do Comércio

Tomando-se, ainda, os cinco fatores analisados relativos à opinião dos participantes da amostra, é possível verificar que em alguns desses fatores as Pequenas Empresas do Comércio estão fortemente orientadas para o mercado enquanto que em outros fatores estas apresentam uma situação de fracamente orientadas para o mercado.

Tabela 48 – Resumo das Estatísticas Descritivas de Orientação para o Mercado das Pequenas Empresas do Comércio

Fatores	Positivo (%)	Neutro (%)	Negativo (%)	Ausentes / Não Sei (%)	Média	Desvio Padrão	Posicionamento
Cultura Organizacional	86,44	9,97	3,41	0,18	4,25	0,78	Fortemente orientado para o mercado
Capacidade de Sentir o Mercado	71,80	14,05	13,17	0,98	3,98	0,99	Orientação para o mercado Fraca
Capacidade de Relacionamento com o Mercado	53,38	15,99	29,65	0,98	3,99	1,04	Orientação para o mercado Fraca
Visão Estratégica	72,85	14,02	12,37	0,76	4,11	0,88	Fortemente orientado para o mercado
Estrutura Organizacional	73,60	12,24	12,71	1,45	4,10	0,98	Fortemente orientado para o mercado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

De uma forma mais precisa, a partir do valor da média geral é possível afirmar o posicionamento das Pequenas Empresas do Comércio por fator. Nessa análise, os fatores Cultura Organizacional Visão Estratégica e Estrutura Organizacional se apresentam com uma forte orientação para o mercado, já os fatores Capacidade de Sentir o Mercado e Capacidade de Relacionamento com o Mercado apresentam uma fraca orientação para o mercado como demonstrado na tabela 48.

5.5 Instrumento desenvolvido e validado para avaliar o Grau de Orientação para o Mercado nas MPEs

Em relação à elaboração do questionário para medir a orientação para o mercado nas empresas, este foi realizado em três etapas, a saber:

Etapa 1: aplicação dos questionários propostos por Day (2001) – vide anexo A e apêndice A – para alguns micro e pequenos empresários a fim de verificar quais inconsistências poderiam ser identificadas, sempre objetivando as alterações devidas e necessárias às realidades das MPEs.

Assim, buscou-se assegurar a compreensão e a clareza de cada questão, adaptando-as às características das MPEs sem, entretanto, perder o foco do assunto que ela pretendia avaliar.

Etapa 2: aplicação dos questionários – vide os apêndices B e C – para um grupo de 12 especialistas em MPEs. Destaca-se nesse grupo que 7 deles são professores universitários e 5 consultores de empresas.

Etapa 3: após o término da etapa anterior foram feitas algumas alterações com base na opinião dos especialistas, chegando assim à versão final do questionário a ser usado a fim de verificar o grau de orientação para o mercado das MPEs.

Vale ressaltar que o questionário está composto por 60 questões, sendo que da questão 1 até a questão 55 o objetivo era avaliar o grau de orientação para o mercado nas MPEs. Nas questões 56 à 60 busca-se classificar as empresas, ou seja, somente para saber se a respondente era uma micro ou pequena empresa e se era uma prestadora de serviço ou do comércio.

Esse questionário foi aplicado para as 348 empresas componentes da amostra e é apresentado a seguir.

Instrumento de Coleta de Dados para avaliação do Grau de Orientação par o Mercado nas Micro e Pequenas Empresas

INSTRUÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

Marque sua resposta assinalando um item por questão, conforme a legenda abaixo:

- 0 - NÃO SEI
- 1 - DISCORDO INTEIRAMENTE
- 2 - DISCORDO
- 3 - NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- 4 - CONCORDO
- 5 - CONCORDO PLENAMENTE

Caso você não tenha conhecimento do assunto abordado em uma questão específica, assinale o número 0 que se refere a "NÃO SEI".

Apresente o grau de sua concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas numa escala de notas de 1 a 5, onde a nota 1 significa discordância total e a nota 5 representa concordância total.

Guardaremos sigilo completo sobre suas respostas. Não divulgaremos em nenhuma instância os resultados da avaliação de forma individualizada.

A sua opinião criteriosa e competente é fundamental neste estudo.

Assim, agradecemos antecipadamente a atenção que puder dedicar a esta pesquisa.

QUESTÕES:

1. A compreensão para o atendimento das necessidades de nossos clientes é uma tarefa que está difundida em toda a empresa, integrando todos os funcionários.

0 1 2 3 4 5

2. A direção da empresa dedica tempo suficiente aos assuntos relacionados aos clientes e concorrentes.

0 1 2 3 4 5

3. Os esforços da empresa estão voltados no sentido de atender as necessidades e desejos do mercado no qual a mesma está inserida.

0 1 2 3 4 5

4. Informações a respeito de experiências bem-sucedidas com clientes são divulgadas para todos os funcionários.

0 1 2 3 4 5

5. O desenvolvimento de estratégias da empresa é guiado no sentido de oferecer mais benefícios para os clientes.

0 1 2 3 4 5

6. A empresa tem uma capacidade de reação rápida frente à concorrência.

0 1 2 3 4 5

7. A importância do relacionamento com os clientes está na construção de relacionamentos a longo prazo.

0 1 2 3 4 5

8. Quanto à disposição para inovar há um esforço contínuo da empresa para achar soluções melhores para os problemas dos clientes.

0 1 2 3 4 5

9. A administração tem como um dos principais objetivos a obtenção da adequação aos padrões internos da empresa, no quesito qualidade.

0 1 2 3 4 5

10. O pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na empresa.

0 1 2 3 4 5

11. A empresa possui compromisso no sentido de entender o mercado como base para suas decisões.

0 1 2 3 4 5

12. A empresa faz acompanhamento pós-venda de forma não sistemática e, muitas vezes, informal da satisfação dos clientes, bem como da qualidade percebida por eles.

0 1 2 3 4 5

13. Há um fluxo contínuo de informações na empresa a respeito das necessidades dos clientes e de atividades dos concorrentes.

0 1 2 3 4 5

14. A empresa busca de forma contínua conceitos inovadores de produtos e serviços.

0 1 2 3 4 5

15. Além dos funcionários responsáveis pela área de vendas e marketing, funcionários que exercem outras funções também se reúnem com frequência com clientes e distribuidores.

0 1 2 3 4 5

16. São feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos de mercado com base em necessidades existentes e na identificação de oportunidades em segmentos novos que possam vir a aparecer.

0 1 2 3 4 5

17. A empresa possui conhecimento dos seus concorrentes limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.

0 1 2 3 4 5

18. As reclamações dos clientes são entendidas como oportunidades para aprender, e não como evidência de fracassos.

0 1 2 3 4 5

19. É feito um acompanhamento cuidadoso para verificar o desempenho dos programas de marketing adotados pela empresa, tendo por referência a relação custo x benefício dos mesmos.

0 1 2 3 4 5

20. A empresa efetua uma avaliação rigorosa depois de constatar as falhas nos programas de marketing malsucedidos, visando enriquecer o processo de aprendizado.

0 1 2 3 4 5

21. Os sistemas de informação de mercado da empresa são adequados para propiciar fácil recuperação de informações atuais e abrangentes para a administração.

0 1 2 3 4 5

22. No processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, a integração de informações sobre clientes e concorrência está amplamente presente em todos os estágios deste processo.

0 1 2 3 4 5

23. O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

0 1 2 3 4 5

24. A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.

0 1 2 3 4 5

25. Os conhecimentos a respeito do comportamento do mercado são divulgados permanentemente para toda a área administrativa da empresa.

0 1 2 3 4 5

26. A mentalidade predominante na empresa tem seu foco em atrair clientes, enfatizando apenas cada transação comercial isoladamente, mais do que percebê-los como parceiros constantes a serem gerenciados para gerar lucro permanentemente, durante períodos mais longos de tempo.

0 1 2 3 4 5

27. As informações a respeito da lealdade e lucratividade de cada cliente estão disponíveis para todos os funcionários da área administrativa e são utilizadas para estimular o aumento de retenção do cliente.

0 1 2 3 4 5

28. A empresa diferencia clientes com potencial de relacionamento de longa duração através de programas de formação de lealdade.

0 1 2 3 4 5

29. No relacionamento com clientes importantes, as negociações são conflituosas e se resumem principalmente a concessões em preços a curto prazo.

0 1 2 3 4 5

30. O(s) responsável(is) pelas vendas atuam como agentes que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da empresa.

0 1 2 3 4 5

31. A empresa direciona esforços para adequar os sistemas usados no dia a dia para manter clientes.

0 1 2 3 4 5

32. Os intermediários no processo de distribuição dos produtos e serviços da empresa são vistos como parceiros de negócios com interesses duradouros, visando benefícios comuns no presente e para o futuro.

0 1 2 3 4 5

33. A empresa utiliza os avanços da internet e mídias sociais para desenvolver ativamente maneiras de relacionamento com clientes e com isso modificar as ofertas e estreitar relacionamentos com os mesmos.

0 1 2 3 4 5

34. É dedicada pouca atenção ao desenvolvimento do valor da marca da empresa.

0 1 2 3 4 5

35. A verificação quanto ao resultado do relacionamento de cada cliente com a empresa está limitado na medição do lucro e da satisfação do cliente.

0 1 2 3 4 5

36. O processo de planejamento é feito em grupo, com foco na criação de estratégias integradas.

0 1 2 3 4 5

37. O processo de planejamento é procedimento rotineiro da empresa que serve de introdução para o orçamento anual da empresa.

0 1 2 3 4 5

38. A participação no processo de planejamento estratégico é limitada somente para parte dos funcionários da empresa, privilegiando a busca de uma estratégia satisfatória.

0 1 2 3 4 5

39. A perspectiva do planejamento a longo prazo da empresa caracteriza-se em oferecer benefícios futuros para o(s) proprietário(s) da empresa.

0 1 2 3 4 5

40. A análise estratégica fornece elementos para identificar questões importantes relativas a vantagens competitivas para a empresa.

0 1 2 3 4 5

41. Quanto ao conhecimento do mercado, a empresa tem capacidade limitada para prever as ações de seus concorrentes.

0 1 2 3 4 5

42. Nas iniciativas da empresa no mercado, predomina uma mentalidade de curto prazo, influenciada pelo custo de cada iniciativa.

0 1 2 3 4 5

43. Os recursos de marketing são adequados e distribuídos com eficiência pela empresa.

0 1 2 3 4 5

44. No que se refere ao futuro, a empresa procura identificar os riscos mais importantes que podem afetar o seu negócio, e procura desenvolver planos para diminuir ou liquidar com os devidos riscos.

0 1 2 3 4 5

45. A estratégia é refeita periodicamente pela empresa com vistas às projeções financeiras e exigências orçamentárias.

0 1 2 3 4 5

46. A formação da estrutura organizacional da empresa ocorre em torno de segmentos de mercado, de modo que o atendimento às suas necessidades esteja bem definido.

0 1 2 3 4 5

47. O relacionamento entre as diferentes áreas/funcionários da empresa favorece a divisão das informações espontaneamente entre os responsáveis.

0 1 2 3 4 5

48. O plano operacional da empresa é compreendido e aceito nos níveis operacionais da mesma.

0 1 2 3 4 5

49. A coordenação e integração dos funcionários no atendimento das necessidades dos clientes obedecem a uma hierarquia com coordenação efetuada pelo(s) gestor(es) da empresa.

0 1 2 3 4 5

50. Somente alguns funcionários têm acesso imediato ao banco de dados com informações completas sobre clientes e custos.

0 1 2 3 4 5

51. Todo funcionário independente da função executada na empresa pode interagir diretamente com os clientes, dividindo com os demais funcionários, a sua visão a respeito das necessidades dos clientes.

0 1 2 3 4 5

52. A(s) pessoa(s) de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.

0 1 2 3 4 5

53. Os funcionários são recompensados monetariamente por sua dedicação na função que é exercida e pela disposição para enfrentar novos desafios.

0 1 2 3 4 5

54. A capacidade da empresa para reagir de forma rápida e eficiente às novas oportunidades que venham a surgir se baseia nas informações de mercado e a internet.

0 1 2 3 4 5

55. Nos programas de análise de desempenho da empresa, a avaliação positiva está relacionada ao resultado de vendas em curto e longo prazo e/ou à conquista de novos clientes.

0 1 2 3 4 5

Na questão a seguir informe somente o número de identificação que aparece no corpo do e-mail. Somente para que se possa saber quem respondeu o questionário.

56. Qual é o número de identificação que aparece no e-mail para você?

As questões 57 à 60, a seguir, são meramente de ordem classificatória. Ou seja, somente para identificar se trata de uma micro ou pequena empresa, bem como se é uma empresa prestadora de serviço ou do comércio, correspondendo ao foco de estudo desta pesquisa.

57. A empresa se enquadra como o quê?

- Prestadora de Serviço
- Comércio
- Nenhuma das opções acima

58. A empresa possui quantos colaboradores atualmente?

- De 1 a 9 colaboradores
- De 10 a 49 colaboradores
- 50 colaboradores ou mais

59. A empresa está instalada em qual cidade?

60. A empresa está há quanto tempo no mercado?

- Menos de um ano
- Um ano e um mês a dois anos
- Entre dois anos e um mês a três anos
- Entre três anos e um mês a quatro anos
- Quatro anos e um mês ou mais

6. Síntese, Conclusões Finais e Sugestões Para Estudos Futuros

Neste capítulo são apresentados, uma síntese de toda a dissertação, conclusões finais em relação ao problema e aos objetivos do estudo e algumas sugestões de pesquisas futuras ligadas ao tema explorado.

6.1 Síntese

Este item pretende apresentar uma breve retrospectiva de cada capítulo, com a finalidade de melhor contribuir para a compreensão das deduções e recomendações decorrentes desta pesquisa, facilitando a construção das ideias.

A introdução desta pesquisa buscou demonstrar a importância de uma organização estar orientada para o mercado, bem como evidenciar suas consequências.

Foi destacado que para uma organização é fundamental ter o marketing como filosofia em todas as áreas a fim de contribuir no processo de orientação para o mercado dentro da empresa.

Justificou-se, dentre vários aspectos citados, a possibilidade de analisar a atuação das MPEs no intuito de verificar características relevantes para então, conseguir, avaliar o grau de orientação para o mercado dessas organizações, bem como particularidades específicas de atuação.

Realizou-se, a seguir, revisão dos principais modelos teóricos de orientação para o mercado, apresentando a visão universal de cada uma delas.

Após essa revisão, o modelo de orientação para o mercado proposto por Day foi eleito para suportar a pesquisa de campo.

No capítulo 2, evidenciou-se o referencial teórico. Apresentou-se, em primeiro lugar, uma breve compreensão sobre orientação para o mercado. Na sequência, mostrou-se alguns modelos de orientação para o mercado, bem como suas características e o que cada um considera para efeitos de avaliação de orientação para o mercado. E por fim, nesse capítulo, é apresentado as justificativas da utilização do modelo de orientação para o mercado escolhido.

Quanto às MPEs, ainda nesse capítulo, estão presentes aspectos como: critério de classificação; como aconteceu o surgimento desses tipos de empresas no país; a participação na economia do estado de São Paulo; a quantidade de MPEs que vieram a encerrar suas atividades nos últimos anos e, políticas públicas e privadas criadas para o desenvolvimento e apoio a esses tipos de organizações.

No capítulo 3 foi demonstrada a metodologia da pesquisa de campo, descrevendo suas etapas, as quais foram compostas de uma fase exploratória e outra descritiva.

Para o capítulo 4 foram demonstrados, discutidos e analisados os resultados alcançados com a pesquisa de campo, alcançadas conclusões a partir da sua análise.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões de forma segmentada, quanto ao tipo e porte da empresa. E no capítulo 6 são demonstradas as considerações finais.

6.2 Conclusões Finais

As considerações finais foram realizadas tendo por referências o problema de pesquisa e os objetivos apresentados, conforme apontado no capítulo 1.

Relembrando o problema gerador dessa pesquisa e o objetivo geral:

Problema de pesquisa - Como pode ser avaliado o grau de orientação para o mercado nas micro e pequenas empresas?

Objetivo geral - Adaptar ou desenvolver um instrumento para avaliação da orientação para o mercado nas pequenas e microempresas comerciais e prestadoras de serviço.

Em alusão ao problema de pesquisa e ao objetivo geral, os resultados revelaram que a resposta é satisfatória, ou seja, por meio de entrevistas com gestores de MPEs e um grupo de especialistas, foi possível desenvolver um instrumento para avaliar o grau de orientação para o mercado nas MPEs.

Assim, retomando, também, ao objetivo específico :

Identificar as características que são relevantes para avaliar o grau de orientação para o mercado das pequenas e microempresas comerciais e prestadoras de serviço.

Ao observar o objetivo específico, mais uma vez o resultado alcançado foi convincente, ou seja, com o auxílio de um painel de especialistas foi possível desenvolver um instrumento adaptado às realidades das MPEs, conforme suas características. E por meio dessa ferramenta desenvolvida, foi possível avaliar, o grau de orientação para o mercado nas MPEs da região metropolitana de São Paulo.

Essa pesquisa forneceu um levantamento íntegro sobre todos os fatores necessários para avaliar a orientação para o mercado em uma instituição.

Dessa maneira, quanto às micro empresas prestadoras de serviço, referente aos fatores: *cultura organizacional e estrutura organizacional* ficou demonstrada uma forte orientação para o mercado, enquanto que para os fatores: *capacidade de sentir o mercado, capacidade de relacionamento com o mercado e visão estratégica* evidenciou-se uma fraca orientação para o mercado.

No tocante às pequenas empresas prestadoras de serviço, referente ao fator *cultura organizacional* ficou evidenciado uma forte orientação para o mercado, porém para os demais fatores foram notadas apenas uma fraca orientação para o mercado.

Quanto às micro empresas do comércio em todos os fatores ficou expressa uma forte orientação para o mercado.

E por fim, quanto às pequenas empresas do comércio para os fatores *cultura organizacional, visão estratégica e estrutura organizacional*, ficou demonstrada uma forte orientação para o mercado. Já para os fatores: *capacidade de sentir o mercado e capacidade de relacionamento com o mercado*, estes apresentaram apenas uma fraca orientação para o mercado.

Assim sendo, quanto ao propósito do tema, constatou-se que foi completamente alcançado, uma vez que o instrumento criado mostra-se apto para avaliar o grau de orientação para o mercado em MPEs prestadoras de serviço e do comércio.

6.3 Sugestões Para Estudos Futuros

Uma primeira sugestão que aparece nesse estudo é a necessidade de buscar empreender uma amostra na mesma quantidade ou até maior, por meio deste instrumento criado nessa pesquisa, porém com MPEs do seguinte industrial e da construção civil.

Como segunda sugestão está o aperfeiçoamento das questões relacionadas aos cinco fatores usados por Day para medir o grau de orientação para o mercado nas organizações. Embora o instrumento final tenha sido validado, pode acontecer de algumas questões viram a sofrer adaptações, devido à realidade das MPEs do seguimento industrial e da construção civil apresentar outras peculiaridades.

Seria desejável testar esse instrumento com MPEs de outras regiões do país, também.

A realização dessas futuras pesquisas, com certeza iria cooperar para o refinamento e melhora do instrumento desenvolvido e utilizado neste estudo, e para um melhor entendimento dos cinco fatores de orientação para o mercado e sua aplicabilidade no âmbito das MPEs.

Referências Bibliográficas

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **A arte de fazer questionários**. Porto, Portugal: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2005.

ANTUNES, Maria J.R.; COELHO, Arnaldo F. M. **O Impacto da Orientação para o Mercado na Performance das Organizações: um estudo nas empresas familiares do distrito da Guarda**. In: Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Universidad de La Rioja, 2007. p. 1243-1257.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA. **Bem estar urbano em SP: desafios da maior metrópole brasileira**. São Paulo, 19 dez. 2013. Disponível em:< <http://www.asbea.org.br/escritorios-arquitetura/noticias/bem-estar-urbano-em-sp-desafios-da-maior-metropole-brasileira-302651-1.asp>>. Acesso em: 31/05/2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BRASIL ECONOMICO. **Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil**. São Paulo, 24 jul. 2014.

Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/pme/2014-07-23/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil.html>>. Acesso em: 01/06/2015.

DALKEY, N; HELMER, O. **An experimental application of the Delphi method to the use of experts**. Management Science. v. 9, n°3, p. 458-467, 1963.

DAY, George. S. **Estratégia Voltada Para o Mercado**. Tradução de Nivaldo Mintigelli Jr. Rio de Janeiro: Record, 1990.

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

DAY, George. S. **The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers**. New York: Free Press, 1999.

DAY, George. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DERETTI, S. **O Marketing Orientado Pelo Mercado**. [doi:10.5329/RECADM.20050402010]. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM, v.4, n° 2, p. 1-11, 2005.

DESPHANDÉ, R; FARLEY, J; WEBSTER, F. **Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis**. Journal of Marketing, 57:23-37, January 1993.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo – Transformando idéias em negócios**. São Paulo: Campus, 2005.

FÁVERO, Luiz P. et al. **Análise de Dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4° ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GALÃO, F. P. et al. **A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias de vestuário**. Revista Gerenciais, v. 6, n. 2, p. 147-154, 2007.

GARRIDO, I. L. **Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 47, n. 4, p. 116-130, 2007.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOGLE. **Mapa da Região Metropolitana de São Paulo**. 2015. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=mapa+da+regiao+metropolitana+de+S%C3%A3o+Paulo&espv=2&biw=1280&bih=695&tbm=isch&imgil=5MtQoU4Xda-O0M%253A%253BNryS08Edlofy9M%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fwww.bai-xarmapas.com.br%25252Fsao-paulo>>. Acesso em: 30/05/2015.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**. Journal of Marketing, EUA, Abr./1990, p.1-18.

KOHLI, A.K; JAWORSKI, B.J ; KUMAR, Ajith. **Markor: a measure of marketing orientation**. Journal of Marketing Research, p. 467-477, Nov. 1993.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAMBIM, J; CACERES, R. **L’Orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour 1’entreprise?** Recherche et Applications on Marketing, v. 21, n°2, 2006.

LIMA, M. O.; PINSKY D.; IKEDA, A.K. **A Utilização do Delphi em Pesquisas Acadêmicas em Administração: um Estudo nos Anais do EnAnpad**. XI SEMEAD 2008

LIMA, Waner Gonçalves. **Política pública: discussão de conceitos**. Revista Interface (Porto Nacional) n°05, 2012

MADUREIRA, C. Britto. **Orientação Para o Mercado em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um estudo de caso do Senai-SP**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, 2003, 185 p.

MARTINS, Gilberto A. THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYRICK, J. **The Delphi method and health research**. v. 103, n. 1, p. 7-16, 2003.

MULLEN, P. M. **Delphi: myths and reality**. Journal of Health Organization and Management. v. 17, n° 1, p. 37-52, 2003.

MUNHOZ, A. J.; PACAGNAN, M. N. **A Relação Entre Orientação Para o Mercado e as Atividades de Marketing de Construtoras de Condomínios Residenciais de Londrina e Maringá**. REGE Revista de Gestão, v. 19, n. 2, 2012.

NARVER, John C. SLATER, Stanley F. **The effect of a market orientation on business profitability**. Journal of Marketing, vol. 54, Out. 1990, p. 20-35.

NETO, A. R. V. et al. **A Relação Entre Orientação Para o Mercado e Comportamento Inovador em Micro e Pequenas Empresas de Varejo Alimentar.** CONNEXIO-ISSN 2236-8760, v. 4, n. Esp., p. 9-26, 2014.

NÚMERO de micro e pequenas empresas mais que dobrou em sete anos, mostra novo 'empresômetro. O Globo Online. Rio de Janeiro, 18/11/2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/numero-de-micro-pequenas-empresas-mais-que-dobrou-em-sete-anos-mostra-novo-empresometro-14592574>> . Acesso em: 04/06/2015.

NUNES, P. R. C. et al. **A Aplicabilidade da Escala Markor e do Modelo de Orientação Para o Mercado de Kohli e Jaworski como Instrumento de Gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.** XV Semead – Seminários em Administração, outubro de 2012.

PALACIOS, Guillermo. **A Agricultura Camponesa e Plantations Escavistas no Nordeste Oriental Durante o Século XVIII.** In: SZMNECSANYI, Tamás (Org.). História Econômica do Período Colonial. São Paulo: Hucitec, 2002, v. , p. 35-54.

PERIN, M. G. e SAMPAIO, C. H. **Orientação para o mercado, porte empresarial e performance.** RAE-Revista de Administração de Empresas,44(3), 76-88. 2004.

PERIN, M. G. et al. **O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração.** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, nº 1, p. 79-103, jan./mar. 2004.

PRADO JR., Caio. **História Econômica do Brasil.** 1a edição de 1945. São Paulo: Brasiliense, 1995.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009. 130 p.

RODRIGUES, Wesley O. P. et al. **Orientações Estratégicas e o Desempenho Empresarial das Pequenas Empresas do Comércio de Mato Grosso do Sul em Função do Ambiente Competitivo.** Gestão Estratégica: Inovação Colaborativa e Competitividade, Campo Grande. Congresso, 2011.

SAMARA, Beatriz S.BARROS, José C. **Pesquisa de Marketing : conceitos e metodologia.**4. ed. São Paulo : Pearson, 2007.

SEBRAE. **Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas.** São Paulo, Ago. 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 07/01/2016

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília, jul. 2014. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09/03/2015.

_____. **Panorama das MPEs Paulistas**. São Paulo, Mar, 2015. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf>. Acesso em 10/04/2015

_____. **Movimento Compre do Pequeno**. São Paulo, Out, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/to/barra_funcionalidade/Compre-do-Pequeno-Neg%C3%B3cio>. Acesso em 24/03/2015

_____. **Crítérios de Classificação de Empresas: MEI – ME - EPP**. Florianópolis, Jan. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 07/01/2016

SENADO FEDERAL, **Lei Federal Complementar N° 14 de 1973**, Estabelece as regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Curitiba, Belém e Fortaleza. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp14.htm>. Acesso em 24/03/2016.

_____, **Lei Federal Complementar N° 123 de 2006**, Institui o Estatuto Nacional das Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 24/03/2016.

_____, **Lei Federal Complementar N° 139 de 2011**, Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm>. Acesso em 24/03/2016.

_____, **Lei Federal Complementar N° 147 de 2014**, Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm>. Acesso em 24/03/2016.

SHAPIRO, B. **What the hell is market-oriented?** Harvard Business Review, 119-125, November / December 1988.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. **The Delphi method for graduate research**. Journal of Information Technology Education, v. 6, n. 6, 2007

SLATER, Stanley F. e NARVER, John C. **Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?** The Journal of Marketing, p. 46-55, 1994.

SOBRINHO, Zaki Akel. **Orientação Para o Mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro**. Tese de Doutorado. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

SOUZA, Angela C. R.; MELLO, Sérgio C. B. **Uma Avaliação das Dimensões da Escala de Orientação Para o Mercado de George Day**. Revista de Negócios, Blumenau, v.12, n°2, p. 69-84, abr./jun. 2007.

SOUZA, J. Henrique. et al. **As Origens da Pequena Empresa no Brasil**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

URDAN, F.T. **Medindo a Orientação Para o Mercado: Empresas brasileiras versus empresas estrangeiras**. Revista Facep Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão, v. 07, n° 1, p.84-96, jan./abr 2004.

_____.; ROCHA, A. da. **Orientação Para o Mercado: origens, avanços e perspectivas**. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, v.46, n°2, p.55-60, abr/jun 2006.

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO, R. A. **Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo**. Caderno de Pesquisa em Administração. FIA/FEA/USP: São Paulo, v. 1, n.12, p. 54-65, 1995.

ANEXO

**ANEXO A - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO NAS
ENTREVISTAS JUNTO A DONOS E GESTORES DAS MPES**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

OBJETO DA PESQUISA DONOS E GESTORES DE MPES.

Legenda:

S - Sim

N - Não

CA – com ajustes

QUESTÕES

1. A compreensão para o atendimento das necessidades de nossos clientes é uma tarefa que está difundida em toda a empresa, integrando todas as pessoas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

2. O dono da empresa dedica tempo suficiente aos assuntos relacionados aos clientes e concorrentes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

3. A ênfase da empresa está voltada no sentido de atender as necessidades e desejos do mercado que a mesma esta inserida.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

4. O fluxo de informações sobre o mercado está disseminado para todos os colaboradores da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

5. A ênfase no desenvolvimento de estratégias é guiada por nossas crenças comuns a respeito de como podemos criar valor para os clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

6. A empresa têm uma capacidade de reação rápida frente à concorrência.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

7. A ênfase do relacionamento com os clientes está na construção de relacionamentos a longo prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

 S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

8. Nossos distribuidores / revendedores / representantes comerciais / vendedores / agentes são vistos como parceiros a longo prazo com interesses comuns.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

9. Os produtos e tecnologias existentes na empresa impedem a inovação a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

10. A ênfase da administração está em obter adequação aos padrões internos da empresa no quesito qualidade.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

11. O pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

12. A empresa possui forte compromisso no sentido de obter perfeita compreensão do mercado como base para suas decisões.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

13. A empresa inclusive faz acompanhamento pós venda, da satisfação dos clientes, bem como da qualidade oferecida.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

14. Há um fluxo contínuo de informações na empresa a respeito das necessidades dos clientes e de atividades dos concorrentes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

15. A empresa busca de forma contínua por conceitos inovadores de produtos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

16. Além da área de vendas e marketing, colaboradores que exercem outras funções também se reúnem com freqüência com clientes e distribuidores.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

17. São feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos de mercado com base em necessidades existentes e na identificação de oportunidades em segmentos novos que possam vir a aparecer.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

18. A empresa possui um conhecimento dos seus concorrentes limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

19. As reclamações dos clientes são entendidas como oportunidades para aprender, e não como evidência de fracassos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

20. É feito um monitoramento cuidadoso para verificar a eficácia dos programas de marketing adotados pela empresa, referente uma relação custo x benefício.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

21. A empresa efetua auditorias depois da implantação dos programas de marketing malsucedidos, de forma sistemática, visando enriquecer o processo de aprendizado.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

22. Os sistemas de informação de mercado da empresa são adequados para propiciar fácil recuperação de informações atuais e abrangentes para a administração.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

23. No processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, a integração de informações sobre clientes e concorrência está amplamente presente em todos os estágios do processo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

24. O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

25. A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

26. Os conhecimentos a respeito do comportamento do mercado são divulgados permanentemente para toda a área administrativa da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

27. A mentalidade predominante na empresa têm seu foco em atrair clientes enfatizando transações isoladas mais do que percebê-los como parceiros a serem gerenciados para lucro de longo prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

28. As informações a respeito da lealdade e lucratividade de cada cliente estão disponíveis e são utilizadas para estimar o aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

29. A empresa diferencia clientes com potencial a longo prazo, com programas de formação de lealdade.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

30. No relacionamento com clientes importantes, as negociações são usualmente conflituosas e se resumem a concessões em preços a curto prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

31. Os responsáveis pelas vendas atuam como agentes que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

32. A empresa direciona esforços para adequar os sistemas operacionais para manter clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

33. Os intermediários no processo de distribuição dos produtos e serviços da empresa são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

34. A empresa utiliza os avanços da internet e mídias sociais para desenvolver ativamente maneiras de relacionamento com clientes e com isso modificar as ofertas e estreitar relacionamentos com os mesmos, porque não fica limitada somente em colocar anúncios em sites da internet.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

35. É dedicada pouca atenção ao valor da marca da empresa ou maneiras para explorá-la.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

36. Os índices usuais de medição da eficácia do relacionamento são voltados aos indicadores de receita, lucro e satisfação dos clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

37. O processo de planejamento é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

38. O processo de planejamento é procedimento rotineiro que serve de início para o orçamento anual da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

39. A participação no processo de planejamento estratégico é limitada por parte dos colaboradores, privilegiando a busca de uma estratégia satisfatória.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

40. A amplitude do horizonte de planejamento da empresa caracteriza-se pela geração de valor a longo prazo para o acionista / proprietário da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

41. A análise estratégica fornece elementos para identificar questões importantes relativas a vantagens competitivas para a empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

42. O conhecimento que a empresa tem de seus mercados compreende critérios de valor para o cliente, fontes de lucros e comportamento da concorrência.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

43. Na avaliação das iniciativas no mercado por parte da organização predomina uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

44. Os recursos de marketing são adequados e distribuídos com eficiência.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

45. No que se refere à amplitude de visão e planejamento de risco, a gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

46. A estratégia é replanejada anualmente pela empresa com vistas às projeções financeiras e exigências orçamentárias.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

47. A formação da estrutura organizacional da empresa ocorre em torno de segmentos de mercado, de modo que o atendimento às suas necessidades esteja bem definido.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

48. O relacionamento entre as diferentes áreas da empresa favorece a divisão das informações espontaneamente entre os responsáveis.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

49. O plano operacional da organização é compreendido e aceito nos níveis operacionais da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

50. A coordenação e integração de grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades dos clientes obedecem a uma hierarquia com coordenação limitada por gerentes de áreas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

51. Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e podem se comunicar com todos na empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

52. Todas as funções da empresa podem interagir diretamente com os clientes, dividindo uma compreensão das suas necessidades e situações de uso.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

53. O pessoal de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

54. Os colaboradores são recompensados por serem estrategistas, inovadores e perseguem novas oportunidades no mercado.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

55. As informações de vendas e mercado estão desatualizadas e a capacidade de reação da empresa é lenta, quanto a novas oportunidades.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

56. Os sistemas de incentivo e os programas de reconhecimento da empresa têm ênfase para recompensar resultados a curto e, também, a longo prazo e estão adequados às prioridades estratégicas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

57. A empresa pertence a qual setor ?

A - Prestador de serviço B- Comércio C- Indústria D- Construção

58. A empresa possui quantos colaboradores atualmente?

A – De 01 à 09 colaboradores B - De 10 à 49 colaboradores C - De 50 colaboradores ou mais

59. A empresa está instalada em qual cidade ?

60. A empresa está a quanto tempo no mercado ?

A – Menos de um ano

B - Entre um ano e um mês a dois anos

C - Entre dois anos e um mês a três anos

D - Entre três anos e um mês a quatro anos

E - Quatro anos e um mês ou mais

APÊNDICES

**APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO NAS
ENTREVISTAS JUNTO A DONOS E GESTORES DAS MPES**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

OBJETO DA PESQUISA - DONOS E GESTORES DE MPEs.

Legenda:

S - Sim

N - Não

CA – com ajustes

QUESTÕES

1. A compreensão para o atendimento das necessidades de nossos clientes é uma tarefa que está difundida em toda a empresa, integrando todos os funcionários.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

2. A direção da empresa dedica tempo suficiente aos assuntos relacionados aos clientes e concorrentes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

3. A importância na empresa está voltada no sentido de atender as necessidades e desejos do mercado que a mesma esta inserida.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

4. Informações a respeito de experiências bem sucedidas com clientes são divulgadas para todos os funcionários.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

5. O desenvolvimento de estratégias da empresa é guiada no sentido de oferecer mais benefícios para os clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

6. A empresa tem uma capacidade de reação rápida frente à concorrência.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

7. A importância do relacionamento com os clientes está na construção de relacionamentos a longo prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

8. Nossos distribuidores são vistos como parceiros a longo prazo com interesses comuns.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

9. Quanto à disposição para inovar há um esforço contínuo da empresa para achar soluções melhores para os problemas dos clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

10. A importância da administração está em obter adequação aos padrões internos da empresa no quesito qualidade.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

11. O pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

12. A empresa possui compromisso no sentido de entender o mercado como base para suas decisões.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

13. A empresa inclusive faz acompanhamento pós venda, da satisfação dos clientes, bem como da qualidade oferecida.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

14. Há um fluxo contínuo de informações na empresa a respeito das necessidades dos clientes e de atividades dos concorrentes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

15. A empresa busca de forma contínua por conceitos inovadores de produtos e serviços.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

16. Além dos funcionários responsáveis pela área de vendas e marketing, funcionários que exercem outras funções também se reúnem com frequência com clientes e distribuidores.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

17. São feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos de mercado com base em necessidades existentes e na identificação de oportunidades em segmentos novos que possam vir a aparecer.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

18. A empresa possui um conhecimento dos seus concorrentes limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

19. As reclamações dos clientes são entendidas como oportunidades para aprender, e não como evidência de fracassos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

20. É feito um monitoramento cuidadoso para verificar a eficácia dos programas de marketing adotados pela empresa, referente uma relação custo x benefício.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

21. A empresa efetua auditorias depois da implantação dos programas de marketing malsucedidos, visando enriquecer o processo de aprendizado.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

22. Os sistemas de informação de mercado da empresa são adequados para propiciar fácil recuperação de informações atuais e abrangentes para a administração.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

23. No processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, a integração de informações sobre clientes e concorrência está amplamente presente em todos os estágios deste processo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

24. O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

25. A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

26. Os conhecimentos a respeito do comportamento do mercado são divulgados permanentemente para toda a área administrativa da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

27. A mentalidade predominante na empresa tem seu foco em atrair clientes enfatizando transações isoladas mais do que percebê-los como parceiros a serem gerenciados para lucro em longo prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

28. As informações a respeito da lealdade e lucratividade de cada cliente estão disponíveis para todos os funcionários da área administrativa e são utilizadas para estimar o aumento de retenção do cliente.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

29. A empresa diferencia clientes com potencial a longo prazo, com programas de formação de lealdade.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

30. No relacionamento com clientes importantes, as negociações são conflituosas e se resumem principalmente a concessões em preços a curto prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

31. O(s) responsável(s) pelas vendas atuam como agentes que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

32. A empresa direciona esforços para adequar os sistemas usados no dia a dia para manter clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

33. Os intermediários no processo de distribuição dos produtos e serviços da empresa são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

34. A empresa utiliza os avanços da internet e mídias sociais para desenvolver ativamente maneiras de relacionamento com clientes e com isso modificar as ofertas e estreitar relacionamentos com os mesmos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

35. É dedicada pouca atenção ao desenvolvimento do valor da marca da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

36. A verificação quanto ao resultado do relacionamento de cada cliente com a empresa esta limitado na medição do lucro e da satisfação do cliente.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

37. O processo de planejamento é feito em grupo, com foco na criação de estratégias integradas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

38. O processo de planejamento é procedimento rotineiro da empresa que serve de introdução para o orçamento anual da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

39. A participação no processo de planejamento estratégico é limitada somente para parte dos funcionários da empresa, privilegiando a busca de uma estratégia satisfatória.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

40. A perspectiva de futuro do planejamento da empresa caracteriza-se em oferecer benefícios a longo prazo para o proprietário da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

41. A análise estratégica fornece elementos para identificar questões importantes relativas a vantagens competitivas para a empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

S N CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

42. Quanto ao conhecimento do mercado a empresa tem uma capacidade limitada para prever as ações de seus concorrentes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

43. As iniciativas no mercado por parte da empresa predominam uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

44. Os recursos de marketing são adequados e distribuídos com eficiência pela empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

45. No que se refere ao futuro, à empresa procura identificar os riscos mais importantes que podem afetar o seu negócio, e procura desenvolver planos para diminuir ou liquidar com os devidos riscos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

46. A estratégia é refeita periodicamente pela empresa com vistas às projeções financeiras e exigências orçamentárias.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

47. A formação da estrutura organizacional da empresa ocorre em torno de segmentos de mercado, de modo que o atendimento às suas necessidades esteja bem definida.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

48. O relacionamento entre as diferentes áreas/funcionários da empresa favorece a divisão das informações espontaneamente entre os responsáveis.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

49. O plano operacional da organização é compreendido e aceito nos níveis operacionais da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

50. A coordenação e integração dos funcionários no atendimento das necessidades dos clientes obedecem a uma hierarquia com coordenação efetuada pelo(s) gestor(es) da empresa.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

51. Somente alguns funcionários têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

52. Todo funcionário independente da função executada na empresa pode interagir diretamente com os clientes, dividindo com os demais funcionários, a sua visão a respeito das necessidades dos clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

53. A(s) pessoa(s) de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

54. Os funcionários são recompensados monetariamente por serem, zelosos, pontuais e por sua dedicação na função que é exercida.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

55. A capacidade da empresa para reagir de forma rápida e eficiente a novas oportunidades que venham a surgir é por meio de sistemas de mercado e a internet.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

56. A importância nos programas de reconhecimento da empresa esta relacionado ao resultado de vendas em curto prazo e a conquista de novos clientes.

A afirmação acima está clara seu entendimento?

() S () N () CA

Necessita de qual ajuste na sua opinião? _____

57. A empresa pertence a qual setor ?

A - Prestador de serviço B- Comércio C- Indústria D- Construção

58. A empresa possui quantos colaboradores atualmente?

A – De 01 à 09 colaboradores B - De 10 à 49 colaboradores

C - De 50 colaboradores ou mais

59. A empresa está instalada em qual cidade ?

60. A empresa está a quanto tempo no mercado ?

A – Menos de um ano

B - Entre um ano e um mês a dois anos

C - Entre dois anos e um mês a três anos

D - Entre três anos e um mês a quatro anos

E - Quatro anos e um mês ou mais

APÊNDICE B - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO PARA
AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS NA 1º RODADA DA TÉCNICA
DELPHI

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

Legenda das respostas, sendo:

- 1 – Não se aplica as MPEs
- 2 – Se aplica as MPEs
- 3 – Se aplica as MPEs, mas é necessário fazer ajuste(s).

QUESTÕES

1. A compreensão para o atendimento das necessidades de nossos clientes é uma tarefa que está difundida em toda a empresa, integrando todos os funcionários.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

2. A direção da empresa dedica tempo suficiente aos assuntos relacionados aos clientes e concorrentes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

3. A importância na empresa está voltada no sentido de atender as necessidades e desejos do mercado que a mesma esta inserida.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

4. Informações a respeito de experiências bem-sucedidas com clientes são divulgadas para todos os funcionários.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

5. O desenvolvimento de estratégias da empresa é guiada no sentido de oferecer mais benefícios para os clientes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

6. A empresa tem uma capacidade de reação rápida frente à concorrência.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

7. A importância do relacionamento com os clientes está na construção de relacionamentos a longo prazo.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

8. Quanto à disposição para inovar há um esforço contínuo da empresa para achar soluções melhores para os problemas dos clientes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

9. A importância da administração está em obter adequação aos padrões internos da empresa no quesito qualidade.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

10. O pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

11. A empresa possui compromisso no sentido de entender o mercado como base para suas decisões.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

12. A empresa inclusive faz acompanhamento pós venda, da satisfação dos clientes, bem como da qualidade oferecida.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

13. Há um fluxo contínuo de informações na empresa a respeito das necessidades dos clientes e de atividades dos concorrentes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

14. A empresa busca de forma contínua por conceitos inovadores de produtos e serviços.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

15. Além dos funcionários responsáveis pela área de vendas e marketing, funcionários que exercem outras funções também se reúnem com frequência com clientes e distribuidores.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

16. São feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos de mercado com base em necessidades existentes e na identificação de oportunidades em segmentos novos que possam vir a aparecer.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

17. A empresa possui um conhecimento dos seus concorrentes limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

18. As reclamações dos clientes são entendidas como oportunidades para aprender, e não como evidência de fracassos.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

19. É feito um monitoramento cuidadoso para verificar a eficácia dos programas de marketing adotados pela empresa, referente uma relação custo x benefício.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

20. A empresa efetua auditorias depois da implantação dos programas de marketing malsucedidos, visando enriquecer o processo de aprendizado.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

21. Os sistemas de informação de mercado da empresa são adequados para propiciar fácil recuperação de informações atuais e abrangentes para a administração.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

22. No processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, a integração de informações sobre clientes e concorrência está amplamente presente em todos os estágios deste processo.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

23. O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

24. A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

25. Os conhecimentos a respeito do comportamento do mercado são divulgados permanentemente para toda a área administrativa da empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

26. A mentalidade predominante na empresa tem seu foco em atrair clientes enfatizando transações isoladas mais do que percebê-los como parceiros a serem gerenciados para lucro em longo prazo.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

27. As informações a respeito da lealdade e lucratividade de cada cliente estão disponíveis para todos os funcionários da área administrativa e são utilizadas para estimular o aumento de retenção do cliente.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

28. A empresa diferencia clientes com potencial a longo prazo, com programas de formação de lealdade.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

29. No relacionamento com clientes importantes, as negociações são conflituosas e se resumem principalmente a concessões em preços a curto prazo.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

30. O(s) responsável(is) pelas vendas atuam como agentes que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

31. A empresa direciona esforços para adequar os sistemas usados no dia a dia para manter clientes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

32. Os intermediários no processo de distribuição dos produtos e serviços da empresa são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

33. A empresa utiliza os avanços da internet e mídias sociais para desenvolver ativamente maneiras de relacionamento com clientes e com isso modificar as ofertas e estreitar relacionamentos com os mesmos.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

34. É dedicada pouca atenção ao desenvolvimento do valor da marca da empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

35. A verificação quanto ao resultado do relacionamento de cada cliente com a empresa está limitado na medição do lucro e da satisfação do cliente.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

36. O processo de planejamento é feito em grupo, com foco na criação de estratégias integradas.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

37. O processo de planejamento é procedimento rotineiro da empresa que serve de introdução para o orçamento anual da empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

38. A participação no processo de planejamento estratégico é limitada somente para parte dos funcionários da empresa, privilegiando a busca de uma estratégia satisfatória.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

39. A perspectiva de futuro do planejamento da empresa caracteriza-se em oferecer benefícios a longo prazo para o proprietário da empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

40. A análise estratégica fornece elementos para identificar questões importantes relativas a vantagens competitivas para a empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

41. Quanto ao conhecimento do mercado, a empresa tem uma capacidade limitada para prever as ações de seus concorrentes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

42. As iniciativas no mercado por parte da empresa predominam uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

43. Os recursos de marketing são adequados e distribuídos com eficiência pela empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

44. No que se refere ao futuro, à empresa procura identificar os riscos mais importantes que podem afetar o seu negócio, e procura desenvolver planos para diminuir ou liquidar com os devidos riscos.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

45. A estratégia é refeita periodicamente pela empresa com vistas às projeções financeiras e exigências orçamentárias.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

46. A formação da estrutura organizacional da empresa ocorre em torno de segmentos de mercado, de modo que o atendimento às suas necessidades estejam bem definidas.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

47. O relacionamento entre as diferentes áreas/funcionários da empresa favorece a divisão das informações espontaneamente entre os responsáveis.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

48. O plano operacional da empresa é compreendido e aceito nos níveis operacionais da mesma.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

49. A coordenação e integração dos funcionários no atendimento das necessidades dos clientes obedecem a uma hierarquia com coordenação efetuada pelo(s) gestor(es) da empresa.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

50. Somente alguns funcionários têm acesso imediato ao banco de dados com informações completas sobre clientes e custos.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

51. Todo funcionário independente da função executada na empresa pode interagir diretamente com os clientes, dividindo com os demais funcionários, a sua visão a respeito das necessidades dos clientes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

52. A(s) pessoa(s) de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

53. Os funcionários são recompensados monetariamente por sua dedicação na função que é exercida e pela disposição para enfrentar novos desafios.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

54. A capacidade da empresa para reagir de forma rápida e eficiente às novas oportunidades que venham a surgir é por meio de sistemas de mercado e a internet.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

55. A avaliação positiva nos programas de reconhecimento da empresa esta relacionado ao resultado de vendas em curto e longo prazo e a conquista de novos clientes.

1 2 3

Qual ajuste se faz necessário?

APÊNDICE C - MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO PARA
AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS NA 2º RODADA DA TÉCNICA
DELPHI

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

Instruções:

Após a realização da 1º rodada das respostas pelo painel de especialistas, foram feitos alguns ajustes em algumas questões do questionário original, nas quais houve uma incidência de sugestões e comentários.

No questionário que segue abaixo, a redação original das questões está em preto e nos casos em que houve sugestões de alteração, estas estão apresentadas em vermelho, logo abaixo da versão original. Por exemplo, na questão três é apresentada a questão original em preto e logo abaixo está em vermelho a redação da questão com alterações baseadas nas sugestões e comentários recebidos para a mesma e assim por diante.

Assim sendo, solicito que:

O senhor responda as alternativas apresentadas nos quadros em azul, abaixo de cada questão alterada. Use este formulário, devolvendo-o após o preenchimento.

Caso queira fazer algum comentário ou sugestão das novas questões propostas, bem como das questões que não sofreram nenhum ajuste da 1º versão fique à vontade.

QUESTÕES

1. A compreensão para o atendimento das necessidades de nossos clientes é uma tarefa que está difundida em toda a empresa, integrando todos os funcionários.
2. A direção da empresa dedica tempo suficiente aos assuntos relacionados aos clientes e concorrentes.
3. A importância na empresa está voltada no sentido de atender as necessidades e desejos do mercado que a mesma esta inserida.

Os esforços da empresa estão voltados no sentido de atender as necessidades e desejos do mercado que a mesma esta inserida.

Concordo com a nova redação sem sugestões () Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo () Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões () Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

4. Informações a respeito de experiências bem-sucedidas com clientes são divulgadas para todos os funcionários.
5. O desenvolvimento de estratégias da empresa é guiado no sentido de oferecer mais benefícios para os clientes.
6. A empresa tem uma capacidade de reação rápida frente à concorrência.
7. A importância do relacionamento com os clientes está na construção de relacionamentos a longo prazo.
8. Quanto à disposição para inovar há um esforço contínuo da empresa para achar soluções melhores para os problemas dos clientes.

9. A importância da administração está em obter adequação aos padrões internos da empresa no quesito qualidade.

A administração tem como um dos principais objetivos a obtenção da adequação aos padrões internos da empresa, no quesito qualidade.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

10. O pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na empresa.

11. A empresa possui compromisso no sentido de entender o mercado como base para suas decisões.

12. A empresa inclusive faz acompanhamento pós venda, da satisfação dos clientes, bem como da qualidade oferecida.

A empresa faz acompanhamento pós-venda, da satisfação dos clientes, bem como da qualidade oferecida de forma não sistemática e, muitas vezes, informal.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

13. Há um fluxo contínuo de informações na empresa a respeito das necessidades dos clientes e de atividades dos concorrentes.

14. A empresa busca de forma contínua conceitos inovadores de produtos e serviços.

15. Além dos funcionários responsáveis pela área de vendas e marketing, funcionários que exercem outras funções também se reúnem com frequência com clientes e distribuidores.

16. São feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos de mercado com base em necessidades existentes e na identificação de oportunidades em segmentos novos que possam vir a aparecer.

17. A empresa possui conhecimento dos seus concorrentes limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.

18. As reclamações dos clientes são entendidas como oportunidades para aprender, e não como evidência de fracassos.

19. É feito um monitoramento cuidadoso para verificar a eficácia dos programas de marketing adotados pela empresa, referente uma relação custo x benefício.

É feito um acompanhamento cuidadoso para verificar o desempenho dos programas de marketing adotados pela empresa, tendo por referência a relação custo x benefício dos mesmos.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

20. A empresa efetua auditorias depois da implantação dos programas de marketing malsucedidos, visando enriquecer o processo de aprendizado.

A empresa efetua uma avaliação rigorosa depois da implantação dos programas de marketing malsucedidos, visando enriquecer o processo de aprendizado.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

21. Os sistemas de informação de mercado da empresa são adequados para propiciar fácil recuperação de informações atuais e abrangentes para a administração.

22. No processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, a integração de informações sobre clientes e concorrência está amplamente presente em todos os estágios deste processo.

23. O papel da função "pesquisa de mercado" é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

24. A empresa depende de consultores externos para análise e interpretação do mercado.

25. Os conhecimentos a respeito do comportamento do mercado são divulgados permanentemente para toda a área administrativa da empresa.

26. A mentalidade predominante na empresa tem seu foco em atrair clientes enfatizando transações isoladas mais do que percebê-los como parceiros a serem gerenciados para lucro em longo prazo.

A mentalidade predominante na empresa tem seu foco em atrair clientes, enfatizando cada transação isoladamente, mais do que percebê-los como parceiros constantes a serem gerenciados para gerar lucro permanentemente, durante períodos mais longos de tempo.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

27. As informações a respeito da lealdade e lucratividade de cada cliente estão disponíveis para todos os funcionários da área administrativa e são utilizadas para estimular o aumento de retenção do cliente.

28. A empresa diferencia clientes com potencial a longo prazo, com programas de formação de lealdade.

A empresa diferencia clientes com potencial de relacionamento de mais longa duração através de programas de formação de lealdade.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

29. No relacionamento com clientes importantes, as negociações são conflituosas e se resumem principalmente a concessões em preços a curto prazo.

30. O(s) responsável(is) pelas vendas atuam como agentes que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da empresa.

31. A empresa direciona esforços para adequar os sistemas usados no dia a dia para manter clientes.

32. Os intermediários no processo de distribuição dos produtos e serviços da empresa são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.

Os intermediários no processo de distribuição dos produtos e serviços da empresa são vistos como parceiros de negócios com interesses duradouros, visando benefícios comuns no presente e para o futuro.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

33. A empresa utiliza os avanços da internet e mídias sociais para desenvolver ativamente maneiras de relacionamento com clientes e com isso modificar as ofertas e estreitar relacionamentos com os mesmos.

34. É dedicada pouca atenção ao desenvolvimento do valor da marca da empresa.

35. A verificação quanto ao resultado do relacionamento de cada cliente com a empresa está limitado na medição do lucro e da satisfação do cliente.

36. O processo de planejamento é feito em grupo, com foco na criação de estratégias integradas.

37. O processo de planejamento é procedimento rotineiro da empresa que serve de introdução para o orçamento anual da empresa.

38. A participação no processo de planejamento estratégico é limitada somente para parte dos funcionários da empresa, privilegiando a busca de uma estratégia satisfatória.

39. A perspectiva de futuro do planejamento da empresa caracteriza-se em oferecer benefícios a longo prazo para o proprietário da empresa.

A perspectiva de futuro do planejamento da empresa caracteriza-se em oferecer benefícios futuros para o(s) proprietário(s) da empresa.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

40. A análise estratégica fornece elementos para identificar questões importantes relativas a vantagens competitivas para a empresa.

41. Quanto ao conhecimento do mercado, a empresa tem capacidade limitada para prever as ações de seus concorrentes.

42. As iniciativas no mercado por parte da empresa predominam uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas.

Nas iniciativas da empresa no mercado predomina uma mentalidade de curto prazo, orientada para despesas.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

43. Os recursos de marketing são adequados e distribuídos com eficiência pela empresa.

44. No que se refere ao futuro, à empresa procura identificar os riscos mais importantes que podem afetar o seu negócio, e procura desenvolver planos para diminuir ou liquidar com os devidos riscos.

45. A estratégia é refeita periodicamente pela empresa com vistas às projeções financeiras e exigências orçamentárias.

46. A formação da estrutura organizacional da empresa ocorre em torno de segmentos de mercado, de modo que o atendimento às suas necessidades esteja bem definido.

47. O relacionamento entre as diferentes áreas/funcionários da empresa favorece a divisão das informações espontaneamente entre os responsáveis.

48. O plano operacional da empresa é compreendido e aceito nos níveis operacionais da mesma.

49. A coordenação e integração dos funcionários no atendimento das necessidades dos clientes obedecem a uma hierarquia com coordenação efetuada pelo(s) gestor(es) da empresa.

50. Somente alguns funcionários têm acesso imediato ao banco de dados com informações completas sobre clientes e custos.

51. Todo funcionário independente da função executada na empresa pode interagir diretamente com os clientes, dividindo com os demais funcionários, a sua visão a respeito das necessidades dos clientes.

52. A(s) pessoa(s) de marketing desempenha na empresa um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes de outras áreas.

53. Os funcionários são recompensados monetariamente por sua dedicação na função que é exercida e pela disposição para enfrentar novos desafios.

54. A capacidade da empresa para reagir de forma rápida e eficiente a novas oportunidades que venham a surgir é por meio de sistemas de mercado e a internet.

A capacidade da empresa para reagir de forma rápida e eficiente às novas oportunidades que venham a surgir é por meio das informações de mercado e a internet.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima:

55. A importância nos programas de reconhecimento da empresa esta relacionado ao resultado de vendas em curto e longo prazo e a conquista de novos clientes.

Nos programas de análise de desempenho da empresa, a avaliação positiva está relacionada ao resultado de vendas em curto e longo prazo e a conquista de novos clientes.

Concordo com a nova redação sem sugestões ()
Concordo com a nova redação com sugestões apresentadas abaixo ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior sem sugestões ()
Rejeito a nova redação, mantendo a anterior com sugestões ()
Sugestões e comentários relativos à questão acima: