

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: EM BUSCA DA PERFORMANCE SUPERIOR

Bruno Walter Carneiro Câmara¹ e Cristiane Márcia Scherer²

RESUMO: Demonstrar que a prática de ações de marketing, em particular a opção estratégica da orientação para o mercado, está associada a performances empresariais superiores, ainda representa um desafio para muitas empresas. Ao mesmo tempo em que há um consenso de que, para um desempenho superior, a empresa deve criar uma vantagem competitiva sustentável, ainda há dúvidas quanto à capacidade da orientação para o mercado de criar valor superior para os clientes. Este estudo utiliza-se da escala *Markor*³ com a intenção de verificar a existência de elementos que apontem para a orientação para o mercado em uma empresa prestadora de serviços da área da saúde, sediada no Rio Grande do Sul. Por via de consequência, buscaram-se elucidar alternativas estratégicas necessárias para melhorar sua performance competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: mercado, clientes e concorrentes.

MARKET ORIENTED: IN SEARCH OF A HIGHER PERFORMANCE

ABSTRACT: To show that the marketing practice, mainly market oriented, is related to enterprises' higher performance, still represents a challenge to many industries. Even, there is a consensus that to higher performance the enterprise has to develop a sustainable competitive advantage, it is still questionable its competence in creating a superior value to the customers. The present study uses Markor's scale in order to find elements that show the orientation to the market, in an enterprise, in Rio Grande do Sul, that offers health services. It aims at finding out strategic alternatives to improve its competitive performance.

KEY WORDS: market, clients, competitors.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as empresas passaram a conviver com um nível de competitividade jamais experimentado anteriormente. Diante de um

¹ Professor do Centro Universitário Univates, Mestre em Administração pela UFRGS.

² Bacharel em Administração, especialista em Estratégias em Negócios.

³ Escala Markor é um constructo elaborado por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

“inimigo” sempre a espreita, as empresas necessitaram rever seus posicionamentos estratégicos com vistas a alcançar melhores performances competitivas. Neste cenário de negócios em que a competição se dá num patamar de conquista e fidelização de clientes lucrativos, uma estratégia bem definida dirigida ao mercado pode ser um diferencial capaz de impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da organização, criando valor aos clientes atuais e na contribuição destes para ganhar clientes potenciais.

A partir da década de 90, com a intensificação da concorrência mundial e a elevação do nível de exigência dos consumidores, estudiosos da área de marketing, dedicaram-se a estudar o que mais as empresas deveriam fazer para garantir sua sobrevivência, pois os estudos reconhecidos até então, principalmente de Kotler, focavam as orientações da empresa voltadas para a produção, produto, venda, marketing e chegavam até a mostrar a importância e necessidade do marketing societal, pela valorização do ambiente, como referências de oportunidades para a competitividade e sucesso das empresas.

A partir de então, renomados autores, entre eles Narver e Slater, Kohli e Jaworski, Deshpandé e Webster e Day, iniciaram estudos empíricos sobre orientação para o mercado e demonstraram que a opção da empresa de se atentar às mudanças do mercado, ao ambiente de mercado, à concorrência e às necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver práticas sistematizadas para atingir tal qualificação favorece um desempenho superior à média do negócio.

Diante disso, este artigo tem o propósito de identificar se a empresa-alvo desenvolve ações que revelam sua orientação estratégica para o mercado, bem como evidenciar alternativas estratégicas que possibilitam melhorar a sua performance. Para tanto, tomando por base a escala *Markor*, buscou-se identificar práticas sistematizadas da organização que poderiam sinalizar esforços, tanto no sentido de gerar e disseminar inteligência de mercado, como responder a tal inteligência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Uma visão sobre o ambiente organizacional

No campo da administração estratégica, características e tendências importantes têm surgido. Uma delas é que as organizações precisam orientar-se para o exterior, para os clientes, os concorrentes, o mercado e o ambiente de mercado, contrastando com os sistemas de planejamento que se orientam para o interior e que se baseiam em projeções. Orientação para o exterior consiste na capacidade da empresa em desenvolver estratégias voltadas para o mercado, que sejam sensíveis ao consumidor (Aaker, 2001).

Desenvolver ou reformular uma estratégia começa logicamente com a análise dos fatores externos que têm possibilidade de afetar a estratégia. O objetivo dessa análise é influenciar a estratégia no sentido de identificar oportunidades, ameaças, tendências e incertezas estratégicas, enfim melhorar as decisões de onde e como competir. De acordo com Aaker (2001), cada vez mais a administração estratégica de mercado liberta-se das amarras do ciclo de planejamento anual, sendo reconhecida a necessidade de tomadas de decisão imediatas em um ambiente altamente mutável. Passa a utilizar-se cada vez mais o posicionamento pró-ativo em oposição ao reativo.

Uma estratégia de marketing bem definida, que valoriza o relacionamento, permite à organização criar e manter uma relação estreita, em forma de parceria, com seus clientes, promovendo a confiança, a lealdade e gerando a fidelização. Essa forma de relacionamento é um processo construtivo de identificação e criação de novos valores com os clientes individuais, continuamente. Uma empresa disposta a investir no seu ativo de clientes, segundo Gordon (2000), direciona todas as suas ações no sentido de satisfazer as exigências individuais.

Investir no ativo de clientes já é considerado uma iniciativa necessária para o crescimento das organizações, sendo também imprescindível para aumentar a lucratividade. Uma vez que se tem tecnologia disponível para identificar e gerenciar as relações e as necessidades dos clientes, satisfazê-las torna-se uma questão estratégica do negócio. Mickael Treacy identificou em sua pesquisa com as maiores empresas norte-americanas estratégias essenciais para gerenciar as iniciativas de crescimento, dentre as quais cita manter a base de clientes (Revista HSM, nº 43 março – abril/2004).

Para Day (1990), as decisões estratégicas exigem definições de mercado que abranjam as oportunidades de mercado atualmente não atendidas, as mudanças em tecnologia, níveis de preços, condições de suprimento e novos concorrentes em potencial, vindos de mercados adjacentes. Conquistar novos mercados torna-se cada vez mais difícil, devido ao surgimento e rápido acirramento de novos negócios, visto que enquanto as margens caem, cresce a demanda por produtos de maior qualidade e com preços menores, enquanto isso os clientes exigem e estão obtendo cada vez mais serviços na forma de valor agregado (Day, 1990).

2.2 A relação entre performances superiores e a identificação de vantagens competitivas

Se a empresa deseja almejar uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que busca obter e o escopo dentro do qual irá alcançá-la. A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das

empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho. A estratégia competitiva consiste em buscar uma posição competitiva favorável, visando a estabelecer uma posição lucrativa sustentável contra as forças que determinam a concorrência do meio empresarial (Porter, 1989).

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade do negócio, sendo que o objetivo da estratégia competitiva é lidar com esse cenário incerto e modificar essas regras em favor da empresa. Na visão de Porter (1989), qualquer que seja a indústria as regras da concorrência estão englobadas nas cinco forças competitivas, que são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas forças determinam a rentabilidade da indústria, uma vez que influenciam os preços, os custos e o investimento necessário no negócio.

A vantagem competitiva sustentável é base fundamental do desempenho acima da média no longo prazo, definido por Porter (1989). E mesmo que a empresa tenha inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. Qualquer dos pontos fortes ou pontos fracos que a empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação.

Quando uma empresa alcança e sustenta a liderança em custo total, então ela pode ser um competidor acima da média em seu mercado, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos que os concorrentes, a opção pela vantagem de baixo custo traduz-se em retornos mais altos, desde que seu produto seja comparável ou aceitável pelos compradores; ao contrário um líder em custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos concorrentes para ganhar vendas (Porter, 1989). Complementando, Aaker (2001) define que uma estratégia de baixo custo tem o propósito de desenvolver uma vantagem sustentável de custo em algum componente importante do produto ou do serviço.

Liderança em custo total, para Aaker (2001), também pode ser alcançada pela detenção de uma grande participação do mercado, ou através de vantagens como o acesso à matéria-prima, ou à atualização de equipamentos. Uma estratégia de custos baixos não precisa estar associada sempre a preços baixos, porque, ao invés de preços reduzidos, a empresa pode ampliar seus ganhos, fortalecendo suas ações de publicidade e de promoção.

Uma estratégia de diferenciação pode ser adotada por uma empresa que procura ser única em seu mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente

valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que um ou mais compradores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Uma empresa capaz de obter e sustentar uma estratégia de diferenciação será um competidor acima da média em seu mercado, se seu preço for superior aos custos extras a que ela fica sujeita, por ser única (Porter, 1989).

Para Aaker (2001), uma estratégia de diferenciação é aquela em que a oferta do produto diferencia-se da concorrência, garantindo valor ao cliente, o que pode ser pela ampliação da performance, da qualidade, do prestígio, das aparências, do serviço de apoio, da confiabilidade ou da conveniência do produto. Quanto menos atraentes as perspectivas de lucro de um mercado, mais premente é a busca de vantagens lucrativas. Day (1990) refere que, mesmo quando a demanda do mercado está caindo, é possível ser altamente lucrativo com a vantagem de um produto fortemente diferenciado⁴. É importante observar que a ausência de diferenças perceptíveis entre os produtos concorrentes significa que a conversa com os clientes logo se volta para preços, prazos e condições de venda com intensificação da rivalidade, que é posta em surdina quando há diferenças grandes e perceptíveis, pois os clientes, neste caso, desenvolvem fortes preferências e lealdades que os torna mais resistentes às ofertas dos concorrentes.

Ressalta Day (1990) que, quando uma empresa tem uma vantagem de diferenciação, ela não precisa arrancar todo o valor extra que criou para os clientes, pedindo um preço alto demais. Em vez disso, ela pode optar por encolher ou eliminar a diferença de preço, para aumentar sua penetração no mercado e garantir a lealdade dos clientes. Então, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz começa com uma compreensão realista das vantagens e deficiências de um negócio e da vulnerabilidade da sua posição corrente a cópias ou avanços dos concorrentes.

Enfim, a estratégia competitiva trata de buscar novas vantagens em um mercado, ao mesmo tempo em que retarda a erosão das vantagens existentes, de maneira que estas vantagens resultam de alguma combinação de baixo custo entregue com alguma diferenciação que ofereça valor superior ao cliente. Se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes, em função dos benefícios aditivos (Porter, 1989). Os benefícios prometidos consistem numa participação dominante no mercado e lucratividade acima da média (Day, 1990). Não obstante a busca simultânea de liderança no custo e na diferenciação, está

⁴ Base de dados PIMS (Profit Impact of Market Strategies) em *The PIMS Principle: Linking Strategy to performance*, de Robert D. Bizzel e Bradley T. Galé (Nova York: Free Press, 1987).

sempre vulnerável a concorrentes capazes de fazer uma escolha e investir agressivamente para implementá-la (Porter, 1989).

Na visão de Porter (1989), a sustentabilidade de uma estratégia exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia, enquanto que Day (1990) reforça que a atratividade no longo prazo de um mercado amplia-se quando as diferenças são difíceis de serem imitadas. Bretzke (2000) considera que os concorrentes podem aumentar os gastos em propaganda, reduzir os preços, mas se a empresa desenvolveu um forte relacionamento com seus clientes atuais, é improvável que ela seja imediatamente vulnerável. Kotler (2003) alerta que a observação dos concorrentes é importante, mas a obsessão pelos clientes é ainda mais, visto que são os clientes, e não os concorrentes, é que determinam quem ganha a guerra.

Satisfazer as necessidades dos clientes é um pré-requisito para a rentabilidade de uma empresa, mas não é por si só condição suficiente. Porter (1989) refere que a questão crucial para determinar a rentabilidade está na capacidade de captar o valor para os clientes, conforme a influência das forças competitivas. A partir disso a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o seu custo de fabricação. A partir disso, cada empresa ou segmento identifica sua melhor forma de posicionar-se e competir nos seus mercados.

2.3 As diferentes orientações empresariais em relação ao mercado

Cabe observar que as organizações cumpriram um extenso processo evolutivo até priorizarem as necessidades dos clientes como orientação estratégica. Kotler (2003) aborda a evolução dos conceitos de orientação para o mercado pelos quais as organizações conduzem suas atividades de marketing, iniciando pela orientação para a produção, um dos conceitos mais antigos das relações comerciais utilizado quando a empresa deseja expandir o mercado. Essa orientação sustenta que os clientes darão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo, estando mais interessados em obter o produto do que suas características. A empresa que adota essa orientação concentra-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa.

As empresas guiadas pela orientação de produto sustentam que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. Essa concentração excessiva nas qualidades dos produtos leva à miopia de marketing, pois os produtos são projetados com pouca ou nenhuma participação dos clientes, exigindo também um enorme esforço de vendas.

Orientação de vendas é outra orientação comum em negócios. Esse conceito pressupõe que os consumidores normalmente demonstram resistência

em relação à compra e devem ser persuadidos a comprar. Essa orientação é praticada quando há excesso de capacidade e quando a empresa deseja vender tudo o que fabrica em vez de fabricar aquilo que o mercado quer.

No momento em que as empresas buscam alcançar as metas organizacionais de maneira mais efetiva do que a concorrência, na criação, entrega e comunicação de valor para os clientes, elas praticam a orientação de marketing. Essa orientação adota uma perspectiva de fora para dentro, que começa com um mercado bem definido e focaliza as necessidades dos clientes, coordenando todas as atividades que os afetarão e produzirão lucros satisfazendo-os.

Após a definição de mercados-alvo e satisfazer as necessidades dos clientes para a obtenção de lucro, há quem questione se as empresas incluem as ações sociais e éticas em suas práticas de marketing, de maneira a preservar e melhorar o bem estar do consumidor e da sociedade. Essa é a orientação de marketing societal, que requer o equilíbrio de três considerações ao estabelecer suas políticas de marketing: lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos clientes e interesse público.

2.4 Orientando-se pelo cliente

Pode-se observar que, no ambiente dos negócios há empresas que podem ser classificadas dentre os diversos tipos de orientação apresentados por Kotler (2003), cada segmento da indústria ou de serviços pode estar em diferentes estágios de evolução e mesmo em diferentes níveis de concorrência, sendo que, por este motivo, cada qual adota a orientação conforme sua capacidade e expectativa de retorno. Provavelmente, quanto maior a concorrência e o nível de exigência do consumidor, mais intensamente a empresa terá que desenvolver essas orientações de marketing, no sentido de encontrar razões para ser a preferência dos clientes.

Day (1990) comenta que cada empresa tem que desenvolver sua própria resposta, na forma de estratégia, no sentido de especificar como competir nos mercados que esta empresa escolheu para atender. Conhecer os clientes de maneira que se consiga atender melhor seus desejos e necessidades é a tendência mais recente do marketing. Essas práticas ajudam as empresas a conhecer seus clientes e servi-los do modo que eles desejam. Apenas a capacidade das empresas em utilizar os sistemas de marketing ainda tem sido um fator limitador, uma vez que as necessidades dos clientes são conhecidas por segmentos de mercado e não para clientes individuais.

Segundo Kotler (2003), o pensamento em marketing tem passado por uma transformação, evoluindo da maximização do lucro em cada transação para a maximização do lucro em cada relacionamento. Essa ênfase é salientada por

Gordon (2000), ao abordar os relacionamentos como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e desenvolvimento de adequados benefícios durante uma vida toda de parceria. Esse processo ocorre por meio de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos, alinhados à estratégia organizacional.

Concentrar-se no cliente individual e desenvolver capacidades para atender cada cliente de forma personalizada é a suposição de que valorizar este relacionamento oferece à empresa vantagem competitiva duradoura. Mover-se primeiro e mais rapidamente oportuniza conquistar os melhores clientes, ao mesmo tempo em que aprimorar os contatos com os clientes ajuda a criar obstáculos para os concorrentes (Gordon, 2000).

Na era do relacionamento e do uso de novas tecnologias, as expectativas dos consumidores estão crescendo, visto que os clientes pedem mais e obtêm o que esperam, tornando este um ciclo que se repete, cada vez com mais intensidade, satisfazendo as crescentes expectativas dos clientes e também as modelando com padrões de performance e valor ainda mais elevados. Os profissionais de marketing são então desafiados a sair em busca da próxima invenção tecnológica, implementando-a antes e melhor que seus concorrentes, de modo contínuo e incessante, ou reconhecerem que as regras da concorrência mudaram para sempre (Gordon, 2000).

Na visão de Gordon (2000), uma iniciativa do marketing focado nos relacionamentos deveria começar com o reconhecimento de que a tecnologia atualmente permite às empresas entender, motivar e servir o cliente individual como nunca fez anteriormente. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e assim desejam ser atendidos, com produtos personalizados e customizados. A tecnologia pode virar a mesa para o grande empresário e prever as necessidades dos clientes individuais, de tal forma que, ao abrirem suas portas pela manhã, eles podem prever quem entrará e podem dispor de um processo para cada um desses clientes, conforme eles desejam individualmente.

Com o marketing enfatizado nos relacionamentos, o foco está colocado sobre quais clientes a empresa atenderá e sobre o entendimento de suas expectativas. A partir de então, ela deverá colocar em vigor suas capacidades para retribuir essas expectativas. O profissional de marketing encarrega-se de tomar decisões sobre quais clientes serão atingidos, como serão atendidos e como mais clientes, de acordo com os perfis ideais definidos pela empresa, serão atraídos.

Nessa mesma linha o autor defende que a empresa deve ser organizada em torno dos clientes que ela escolheu para atender, levando-os para dentro dos processos principais, de forma que esses possam colaborar com a administração

em todos os processos que estão voltados para a criação de valor (Gordon, 2000). Fazer com que cada processo integrado com o cliente funcione em tempo real, interativa e colaborativamente, adequando o fornecimento de valores esperados pelo cliente com a lucratividade esperada pela empresa, favorece a fidelização e uma importante vantagem competitiva. O desafio do profissional de marketing está em assumir o papel principal na administração da lucratividade do cliente e fornecer valores de acordo com as suas expectativas (Bretzke, 2000).

Para Welch (2003), qualquer que seja o negócio é necessário estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente. De acordo com o autor, a empresa não deve depender exclusivamente das suas transações. Por este motivo o autor sugere que o ideal é transformar-se em uma empresa que “grude” no cliente. A empresa e o cliente devem ficar amarrados literalmente, de forma que ele perceba a empresa como a razão da sua própria eficiência e produtividade.

2.5 Orientando-se pelo concorrente

Prescott e Miller (2002) fortalecem a percepção de que o concorrente é uma referência essencial para a busca de performances superiores. De acordo com os autores, olhar para a concorrência é uma forma de analisar e verificar até que ponto a empresa é boa. Tendo isso em vista, os mesmos pregam a necessidade de mapear o ambiente externo através de ações sistematizadas de coleta, análise e aplicação legal e ética de informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções da concorrência e monitoração de acontecimentos do ambiente competitivo geral.

Para Prescott e Miller (2002), acompanhar as intenções dos concorrentes e ocorrências no mercado por meio de registros públicos, internet, contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor, feiras, congressos, com o objetivo de reunir dados relativos aos concorrentes e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios, são atividades de inteligência competitiva.

Depurar essa informação concorrente permitindo estabelecer seu *status* atual e seus possíveis objetivos futuros, visando ao relacionamento, transformando-a em uma análise da situação deste com a própria estratégia. Em um mercado global saturado de dados que percorrem o mundo em nanossegundos, a necessidade de transformar informações relativas aos concorrentes em inteligência prática nunca foi maior. As empresas precisam de ferramentas para que possam ser rápidas, focadas e flexíveis na busca e manutenção da vantagem competitiva (Prescott e Miller, 2002).

A partir do momento em que o conhecimento sobre o comportamento do mercado passa a ser incorporado ao processo de tomada de decisões, os executivos têm poucas desculpas para surpreender-se com as iniciativas de

concorrentes. A criação e uso dessas informações compreendem um processo social, a questão é integrar as atividades de geração de inteligência às tarefas diárias de todos na empresa. A questão está muitas vezes em saber relacionar esses conceitos diretamente aos resultados das atividades das empresas (Prescott e Miller, 2002).

O conhecimento sobre a concorrência pode ser de acesso apenas à alta administração, sendo neste caso os efeitos indiretos por via de estratégias e programas de ação. Muitas empresas, porém, ao estruturar o processo de coleta de inteligência envolvem seu potencial interno na obtenção e uso de informações relevantes sobre os concorrentes, por meio de incentivos e *feedback* permanente.

Carvalho (1995) faz referência aos benefícios da monitoração organizada da concorrência, sendo o primeiro: os parâmetros utilizados na formulação e ajustes dos programas de ação mercadológicos e das práticas operacionais nas demais áreas da empresa e o segundo: o impacto na motivação dos colaboradores proporcionando difusão das informações comparativas do desempenho da empresa com relação aos concorrentes.

Segundo Treacy (HSM, nº 43), os compradores nunca são fiéis às empresas, e sim a si mesmos e ao que consideram ser um valor melhor. Cada vez que um cliente repete a compra de determinado produto ou serviço, acredita que a empresa lhe proporciona valor mais elevado do que os concorrentes. Para reter clientes, é preciso oferecer-lhes uma proposta de valor superior ao da concorrência, como: ajustar o produto ou serviço aos critérios de valor dos clientes.

2.6 Orientando-se pelo mercado

A visão atual sobre fontes de vantagem competitiva depara-se fortemente com a probabilidade de vinculação com a orientação das organizações para mercados e clientes, visto que as organizações estão sendo estimuladas constantemente a implementar estratégias voltadas para a conquista e manutenção de clientes rentáveis, com a finalidade de obter vantagem sobre a concorrência. Isso é o que demonstram diversos estudos realizados no início da década de 90 sobre orientação para o mercado, efeitos da orientação para o mercado, bem como a relação entre a orientação para o mercado e a lucratividade do negócio.

Entre esses trabalhos empíricos realizados para solidificar o conhecimento referente à orientação para o mercado, cabe citar as pesquisas de Narver e Slater, Kohli e Jaworski, bem como Deshpandé e Farley e Day, que, em seus estudos, demonstram a relevância da aplicação dos conceitos de orientação para o mercado, além de aprofundar o significado de orientação para

o mercado, até então utilizado para designar a implementação dos conceitos de marketing. Esses autores ainda contribuíram na elaboração e análise de *constructos* capazes de demonstrar teórica e quantitativamente o grau de orientação para o mercado das empresas.

Ao longo da década de 90, os autores Ajay Kohli e Bernardo Jaworski desenvolveram alguns estudos no sentido de criar um entendimento e implementação do conceito de marketing. Esses demonstraram que o ponto de partida para a orientação para o mercado é fundamentalmente a execução das ações de acordo com as três dimensões do conceito de marketing, que diz respeito ao foco no cliente, marketing integrado e lucratividade.

A partir dessas constatações iniciais, os autores elaboraram a pesquisa de campo que evidenciou elementos importantes para a construção da orientação para o mercado, definidos pela “[...] geração, para toda a empresa, de inteligência de mercado, relativas às atuais e futuras necessidades dos clientes, sua disseminação através dos departamentos e as respostas de toda a organização a essa inteligência” (Jaworski e Kohli, 1990).

Olhar a concorrência no intuito da geração da inteligência de mercado envolve a análise de condições variáveis dos clientes e o impacto das suas necessidades e desejos para a empresa, abrange também fatores exógenos, tais como regulamentações, fatores comportamentais e a competitividade dos mercados que, influenciam nas necessidades e preferências dos clientes. O monitoramento das ações dos competidores e de como eles podem afetar as preferências dos clientes, que no entanto, exige examinar minuciosamente o ambiente de negócios da empresa e dos concorrentes (Jaworski e Kohli, 1990).

O conhecimento a respeito da concorrência é produzido coletivamente por indivíduos e departamentos de toda a empresa, sendo que a disseminação da inteligência gerada também é de competência de todos, devendo ser comunicada e até mesmo vendida a departamentos e indivíduos da organização de forma efetiva, para que a resposta ao mercado possa ser gerada (Jaworski e Kohli, 1990).

Resposta ao mercado é a capacidade que a empresa desenvolve, utilizando a inteligência gerada e disseminada, podendo com este aparato realizar ações concretas na busca do atendimento as necessidades presentes e futuras dos clientes. O tempo de resposta das organizações com base na inteligência indica o seu grau de orientação para o mercado. Em suas conclusões, Jaworski Kohli (1993, p.64) observam que “[...] a orientação para o mercado de um negócio é um importante determinante de sua performance, independente da turbulência de mercado, intensidade competitiva, turbulência tecnológica do ambiente no qual ele opera”.

John Narver e Stanley Slater publicaram em 1990 estudos com o propósito de definir operacionalmente o *constructo* de orientação para o mercado e a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. Eles então definiram a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários para criar valor superior aos clientes, proporcionando, em conseqüência, performance superior contínua para o negócio.

Em outro estudo sobre os efeitos da orientação para o mercado na lucratividade do negócio, Narver e Slater (1990) analisaram primeiramente as diferentes literaturas conceituais sobre orientação para o mercado e vantagem competitiva sustentável já existente. A partir disso identificaram a existência de um conjunto de variáveis comportamentais e de decisão importantes para que a validade do *constructo* pudesse ser testada. Inferiram então três componentes comportamentais: orientação pelo cliente, orientação pelo concorrente e coordenação interfuncional e dois critérios de decisão: foco no longo prazo e lucratividade.

As variáveis de orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional identificam as ações e comportamentos que deveriam ser rotineiramente tomadas pelos membros da organização, enquanto que o foco no longo prazo e lucratividade fornece critérios para a avaliação das ações e comportamentos.

A orientação para o cliente consiste no entendimento contínuo das necessidades de satisfação tanto atuais como futuras dos consumidores, pois o uso desse conhecimento permite à empresa desenvolver produtos e serviços que proporcionem ao cliente valor superior do que a concorrência. Esse valor pode ser criado pelo incremento dos benefícios ofertados e pela redução de custos de aquisição de bens e serviços.

Orientação para a concorrência pressupõe que a organização conheça todas as forças e fraquezas dos seus clientes atuais e potenciais, bem como suas capacidades e estratégias. Para prevenir que seus concorrentes superem qualquer valor criado para o cliente, a empresa precisa constantemente descobrir e implementar valor adicional para seus clientes.

A coordenação interfuncional é baseada nas informações dos clientes e dos concorrentes, oriundos de todas as áreas funcionais da empresa que utilizam informações do consumidor ou outras mensagens do mercado para criar valor superior para os consumidores. Atingir a coordenação interfuncional eficaz exige, entre outras coisas, um alinhamento dos incentivos das áreas funcionais e a criação de dependência interfuncional de modo que cada área perceba sua própria vantagem na cooperação com os demais.

Quanto aos critérios de decisão, os autores sugerem que, em se tratando da alteração da cultura organizacional, os resultados ocorrem no longo prazo, sendo que a criação e manutenção de relacionamentos por longos períodos de tempo é que podem render valor superior aos clientes e desempenho superior para a empresa. A lucratividade é o objetivo da orientação para o mercado e é vista como consequência de orientação para o mercado, enquanto que em empresas sem fins lucrativos é sinônimo de sobrevivência.

Em 1995, outro artigo publicado no *Journal of Marketing*, dos autores Narver e Slater, relata que uma orientação para o mercado é valiosa porque ela foca a organização para continuamente coletar informações sobre as necessidades dos clientes-alvo e capacidades dos concorrentes, utilizando estas informações para criar continuamente valor superior para o consumidor.

Criar uma orientação de mercado também implica em estar disposto a aprender, pois mudança diz respeito à aprendizagem. A primeira aprendizagem necessária é a obtenção de um comprometimento por toda a organização para com a criação contínua do valor superior para os consumidores, e a segunda aprendizagem necessária é a criação de uma compreensão de como implementar essa norma (Narver, Slater e Tietje, 1998).

De acordo com Deshpandé e Webster (1989), a orientação do mercado é um tipo de cultura organizacional em que o aspecto mais relevante é a construção de valor para os clientes, de forma que todos os indivíduos que fazem parte da empresa sejam norteados por um conjunto de crenças e valores que determinam as normas de funcionamento da organização, no sentido de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo. Visto que o conceito do marketing promove os interesses dos clientes primeiramente, muitos investigadores consideram que o foco no cliente é o aspecto mais fundamental da cultura incorporada (Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

A orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional foi a questão de investigação dos pesquisadores Deshpandé, Farley e Webster (1993), que realizaram uma pesquisa, com empresas japonesas e seus clientes, para avaliar o impacto da cultura organizacional, da orientação para o cliente e da inovação sobre a performance empresarial. A performance empresarial foi mensurada em termos de lucro, tamanho, participação de mercado e crescimento em relação ao maior competidor.

A pesquisa demonstrou que as empresas de melhor performance são aquelas consideradas altamente orientadas para o mercado por seus clientes. Esta nova abordagem da orientação para o mercado incluindo as percepções do cliente sobre a empresa esclarece que a empresa é considerada orientada para o cliente no momento em que seus clientes expressam tal confirmação (Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

Em 1998 Deshpandé e Farley definiram orientação ao mercado como “O conjunto de processos interfuncionais e atividades direcionadas na criação e satisfação do consumidor através do atendimento contínuo de suas necessidades”.

Pode-se perceber que, para uma organização desenvolver a habilidade de aprender sobre os mercados e estabelecer a orientação para o mercado, são necessários um ambiente favorável, uma estrutura adequada, processos e incentivos para o aprimoramento dos valores culturais que visam ao aprendizado e à internalização do conceito de marketing (Deshpandé e Webster, 1989; Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

Em outro estudo, Jaworski e Kohli (1993, p. 53) afirmam que: “[...] Porque as necessidades e expectativas dos clientes evoluem ao longo do tempo, fornecer produtos e serviços de alta qualidade, de uma forma consistente, requer contínuo acompanhamento e respostas às necessidades mutantes do mercado”.

Para Day (1990), três elementos básicos exigem que uma empresa adote a orientação para o mercado, sendo elas: o foco sobre a maneira pela qual estão mudando as necessidades dos clientes, uma paranóia a respeito dos concorrentes, a qual significa “você não se limita a analisá-los, você vê uma ameaça em tudo o que fazem e deve superestimar as forças deles e reagir em excesso aos seus desafios”, e ainda a busca em antecipar as necessidades dos clientes.

As organizações voltadas para o mercado precisam satisfazer um padrão duplo: ficar perto do cliente e à frente da concorrência. Essa orientação permeia as avaliações das competências relativas da posição competitiva e ao desempenho da empresa. Voltar-se ao mercado exige um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todos os aspectos e atividades voltados para uma compreensão, profunda e consensual, das necessidades e do comportamento dos clientes, das capacidades e intenções dos concorrentes com o propósito de alcançar um desempenho superior e satisfazer os clientes, melhor do que os concorrentes (Day, 1990).

Day (1994) considera que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado, na medida em que elas identificam e desenvolvem capacidades organizacionais, estabelecendo vantagens em relação aos concorrentes. De acordo com o autor, essas capacidades são classificadas em três categorias: as *capacidades internas* dizem respeito ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente organizacional, custos, finanças, logística, etc.; as *capacidades externas* referem-se ao gerenciamento de aspectos do mercado: tecnologia, canais, consumidores, etc.; e por fim, a integração das duas capacidades que leva a *capacidades de expansão*, no sentido de utilizar as

oportunidades identificadas pelas capacidades externas para antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores.

Na empresa voltada para o mercado, todas as decisões iniciam-se com o cliente e com as oportunidades previstas para a obtenção de vantagens, sendo que toda a organização acompanha e participa na provisão de qualidade e serviços superiores nos termos do próprio cliente. Os valores são continuamente apoiados e reforçados para proporcionar valor aos clientes. Outro indicador de uma empresa voltada para o mercado é a atenção ao atendimento em todos os níveis da cadeia de valor, isto inclui todas as atividades internas, pois os trabalhadores que se tratam bem entre si atendem melhor os clientes (Day, 1990).

Day (1990) reforça que as empresas voltadas para o mercado são intensamente competitivas, elas vigiam de perto os concorrentes, são paranóicas a respeito da divulgação prematura dos seus movimentos e calibram seu desempenho em relação "ao melhor da espécie" e comemoram as vitórias contra os concorrentes.

Os mercados são para os estrategistas alvos complexos e móveis. Suas estruturas estão mudando continuamente em resposta às alterações no ambiente, exigências dos clientes e no comportamento dos concorrentes. Assim o primeiro desafio é definir que produtos, serviços e clientes incluir na definição do mercado. Com os mercados fragmentando-se em segmentos menores, torna-se cada vez mais difícil atender a todo um mercado com uma estratégia comum. Por este motivo, as empresas estão tendo que se concentrar em segmentos em particular ou usar estratégias diferentes para cada segmento, pelas diferenças em exigências e na sensibilidade aos esforços de marketing (Day, 1990).

Quando Day (1990) faz referência à habilidade superior de criar valor ao cliente, o autor faz menção a estratégias para atingir tal desempenho, visto que competir com valor superior para o cliente ou com menor custo entregue exige ainda que a empresa encontre uma forma de se distinguir favoravelmente da concorrência, caso contrário o cliente não terá razões de comprar dela. Voltando-se para a alternativa com preço menor ou pagando um valor extra por benefícios significativos, enfim, posicionar-se no mercado é traduzir as generalidades das escolhas estratégicas em distinções que tenham significado para os clientes.

A elevação da qualidade é vista como o caminho mais seguro para a criação de um valor superior para o cliente. Day (1990) menciona que esse fato foi reconhecido pelas empresas européias e japonesas, que, em geral, são líderes mundiais em qualidade. O autor afirma que a qualidade empurra a lucratividade e evidências da base de dados PIMS referem que a qualidade é o fator isolado mais importante que afeta o desempenho a longo prazo de uma organização. Tais medidas de qualidade são baseadas nas visões pelos clientes, qualidade das

ofertas dos concorrentes e demais atributos que influenciam a decisão de escolha, exceto preço.

Outra questão que, segundo Day (1990), ajuda a ampliar o valor para o cliente é o tempo de atendimento, que consiste numa ferramenta estratégica capaz de oferecer valor superior ao cliente, visto que os clientes estão cada vez mais impacientes e menos dispostos a esperar que suas necessidades sejam satisfeitas. Em serviços, o tempo de atendimento sempre foi importante, mas na maioria dos mercados o atendimento rápido tem sido apenas um valor latente para os clientes, com possibilidades em geral não aproveitadas devido aos altos custos. O autor ressalta que, para uma vantagem de resposta rápida, a fórmula é simples: "faça somente aquilo que o cliente compra e não perca tempo preenchendo pedidos ou atendendo a novas exigências que o cliente não valoriza" (Day, 1990, p. 201).

Perder posição competitiva, seja para novos entrantes ou concorrentes existentes em busca de maior participação no mercado, não é inevitável nem irreversível. Diante disso, a melhor defesa é inevitavelmente um forte ataque. As empresas líderes que buscam continuamente novas fontes de vantagem para ampliar seu valor para os clientes ou reduzir seus custos relativos são difíceis de atacar. Nessas empresas não há lugar que possa abrir uma janela de oportunidade para os concorrentes, ao contrário, existe uma busca incessante de aperfeiçoamento no produto, eliminação de efeitos e novos níveis de serviços, enfim, um aperfeiçoamento contínuo envolvendo toda a organização (Day, 1990).

Infelizmente as empresas que já atuam no mercado costumam reagir passivamente, permitindo que seus desafiantes floresçam sem impedimentos. Essa inércia ocorre pelo fato de não haver reconhecimento da ameaça. As empresas costumam vigiar somente alguns concorrentes-alvo e perdem a visão periférica; e mesmo quando a ameaça é reconhecida ela pode ser deixada de lado, sendo considerada, como sem importância ou sem necessidade de ser enfrentada (Day, 1990).

Subestimar as capacidades dos concorrentes pode representar um risco, da mesma forma que se a empresa for lenta para reagir. O novo entrante ou concorrente já pode ter conseguido uma posição segura no mercado e não será mais afetado e nem mesmo ameaçado para uma possível retirada. Nesse caso os impactos sobre a lucratividade e desempenho do negócio são imediatos, sendo que, na visão de Day (1990), as vantagens precisam ser criadas pela antecipação aos concorrentes.

Além de tomar consciência do ambiente de negócios, Day (1990) faz referência às necessidades de crescimento da organização e questiona: para onde devemos olhar para encontrar oportunidades que satisfaçam os objetivos de

crescimento que apóiam a estratégia geral sem expor a empresa a riscos excessivos?

Ao mesmo tempo em que apresenta a indagação, Day (1990) refere que há muitos caminhos possíveis para seguir, dependendo de quão longe da base a empresa queira prosseguir, levando em consideração as necessidades ou exigências dos clientes a serem satisfeitas, as tecnologias usadas para prover as competências, os segmentos de clientes atendidos, o escopo geográfico, ou mesmo os estágios na cadeia de valor.

Um engano recorrente, em muitas estratégias de crescimento, é de enfatizar o crescimento ao longo de uma única dimensão, isto é, ao mesmo tempo uma prova de miopia e falta de foco, pois a ênfase no crescimento, visando ao atendimento das necessidades de um determinado segmento, pode encorajar a empresa a entrar em novos mercados, com tecnologias, produtos ou processos de produção totalmente diversos (Day, 1990).

Visto isso, Day (1990) ressalta que as empresas com maior potencial são as que mais necessitam de uma rígida disciplina sobre a escolha do caminho para o crescimento. O fascínio de novos mercados empurra a equipe gerencial em muitas direções, daí a importância do planejamento estratégico que ajuda a focalizar as necessidades e exigências de distintos segmentos de clientes, sendo mantidos em posição central no planejamento do crescimento. A expansão do mercado normalmente ajuda a ganhar participação de mercado, muitas vezes pelo fato de trazer novos compradores para a categoria. A chave é prestar atenção aos requisitos e problemas enfrentados pelos clientes e inovar para oferecer melhores maneiras de satisfazê-los.

Diante disso, a decisão da orientação para o mercado é comprovadamente uma necessidade de competitividade e sobrevivência, uma vez que cada vez mais os custos são otimizados e a qualidade da prestação do serviço precisa ser constantemente melhorada. Os clientes, por sua vez, avaliam o serviço disponível com o valor investido. Nesse sentido é fundamental reforçar os aspectos do serviço valorizados pelo cliente, para que nessa avaliação o cliente tenha a clara percepção de que está investindo numa relação de grande valor.

3 ABORDAGEM EMPÍRICA

A empresa alvo de estudo, sediada no Rio Grande do Sul, tem por atividade principal a prestação de serviços de assistência médica e a comercialização de planos de saúde. A opção por essa empresa se deve ao fato de a mesma ter como objetivo estratégico, definido em seu planejamento anual, a orientação para o mercado. Verificar a existência de elementos que apontem para a orientação para o mercado é uma maneira de avaliar as ações que a

empresa realiza e se de fato estão atendendo a esse objetivo. Por via de consequência, este estudo buscou elucidar questões que podem ser melhoradas.

A abordagem empírica deste estudo incluiu três momentos. O primeiro compreendeu a identificação de um instrumento que abordasse as variáveis as quais a literatura percebe adequadas para a investigação dos conceitos de orientação para o mercado. O instrumento selecionado foi a escala *Markor*, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), originalmente utilizada para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

Justifica-se a utilização da escala *Markor* (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) por apresentar testes de confiabilidade e validade aceitos em diversos países, inclusive nos EUA, e por sua utilização em um número expressivo de trabalhos que visaram a medir orientação para o mercado, inclusive no contexto brasileiro (Sampaio e Perin, 2001).

A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993, p. 473).

O segundo momento compreendeu a aplicação de uma entrevista em profundidade com os cinco principais gestores da empresa. A entrevista foi desenvolvida tomando por referência as variáveis introduzidas na escala *Markor*, transformada em um relatório de entrevista com questões abertas. Nessa etapa buscou-se identificar práticas adotadas e implementadas sistematicamente pela empresa consonantes com as variáveis da escala, o que caracterizaria a sua orientação para o mercado.

Por fim, a abordagem empírica compreendeu um levantamento documental com base em relatórios, registros periódicos, sistema informatizado e demais documentos, contendo dados que corroboraram com as informações prestadas pelos gestores e que permitiram um completo entendimento, clareza e convicção na identificação das práticas adotadas pela empresa.

A análise dos resultados é apresentada tomando-se como base o roteiro utilizado nas entrevistas, agrupado conforme os três componentes da orientação para o mercado. Em seguida são apresentados comentários individualizados para cada item, utilizando-se os resultados obtidos nas entrevistas, os documentos que evidenciam as práticas relatadas pelos entrevistados e os fundamentos teóricos apresentados. Nas conclusões são apresentadas análises mais amplas

no âmbito de geração, disseminação e resposta ao mercado na empresa pesquisada, bem como a identificação de alternativas estratégicas para melhorar a orientação para o mercado.

A) INTELIGENCE GERATION (Geração de Inteligência de Mercado)

1. Nesta empresa, nós realizamos encontros com os clientes para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro (pelo menos uma vez ao ano).

Ao verificar as práticas que a empresa-alvo realiza para identificar que produtos ou serviços os clientes necessitarão no futuro observou-se que diversas pesquisas são realizadas, dentre elas a pesquisa de mercado (a cada 2 anos), pesquisa de satisfação (a cada ano), pesquisa de pós-vendas (constante) e a pesquisa do setor de vendas (constante). Todavia, ao analisar especificamente cada instrumento de pesquisa percebeu-se que nenhum almeja especificamente identificar necessidades futuras. Quanto à opinião dos entrevistados, percebe-se a postura da empresa em bem receber sugestões dos clientes. Isso revela uma postura passiva da empresa no que tange à busca dessas informações, isto é, é necessária a iniciativa do cliente.

2. Nós pesquisamos os clientes para avaliar a qualidade de nossos produtos ou serviços (pelo menos uma vez ao ano).

Pesquisar os clientes para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços é uma constante na empresa avaliada. As pesquisas são segmentadas por clientes pessoa física e jurídica, e dentro destes segmentos, para cada atividade realizada há uma pesquisa correspondente para avaliar a qualidade e a satisfação dos participantes.

3. Nesta empresa, nós realizamos pesquisa de mercado (para gerar inteligência de mercado).

Teoricamente a pesquisa de mercado tem propósito de esclarecer uma situação ou mesmo avaliar as percepções dos clientes sobre um produto ou serviço, implicando sempre na possibilidade da empresa em tomar decisões com base em tais resultados. Tendo isto em vista, pode-se avaliar, também pelas respostas dos entrevistados, que a pesquisa de mercado não tem propósitos muito claros no sentido de gerar respostas a questões importantes e que necessitam de tomada de decisão. A pesquisa está sendo aprimorada, mas até então foi mais um instrumento de quantificação e identificação do potencial de demanda do que propriamente prestar informações estratégicas relevantes para a empresa.

4. Identificamos as mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos ou serviços (com agilidade, ou somos lentos).

Sobre a identificação das mudanças nas preferências de consumo dos clientes por produtos ou serviços, a empresa analisada é passiva. Há canais abertos de comunicação com os clientes, contanto que o cliente manifeste suas preferências. Percebe-se também agilidade no processo de recebimento e tratamento das sugestões coletadas, demonstrado em relatórios mensais.

5. Identificamos mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).

Para identificar mudanças fundamentais no ramo da prestação de serviços de saúde, a empresa analisada dispõe de uma estrutura própria para acompanhar as mudanças na legislação dos planos de saúde. O desenvolvimento e implementação de inovações tecnológicas, no sentido de agilizar e gerar economia na realização dos serviços, também indicam um bom gerenciamento. Sobre as mudanças que ocorrem na concorrência, não foi possível identificar nenhuma ação, no sentido de buscar sistematicamente dados concretos sobre as tendências e estratégias de realização do serviço pelos concorrentes. Aspectos sociais são acompanhados por meio de parcerias e pesquisa de mercado e as ações são realizadas nas comunidades e em entidades, envolvendo colaboradores e médicos.

6. Nós verificamos periodicamente os efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial poderão ter sobre nossos clientes (por exemplo, mudanças na legislação, alterações na economia).

Verificar periodicamente os efeitos que as mudanças no ambiente empresarial poderão ter sobre os clientes é motivo de constante discussão na empresa analisada. O processo ocorre em reuniões mensais, em que participam supervisores, gerentes e diretoria. Sempre que ocorre um fato que pode impactar no cliente, são discutidas possibilidades de ações que podem ser realizadas para amenizar tal situação, e, na medida do possível, são oferecidas aos clientes alternativas para manter uma boa e satisfatória relação.

B) INTELLIGENCE DISSEMINATION (Disseminação de Inteligência de Mercado)

7. Nós realizamos reuniões interdepartamentais para discutir tendências e os desenvolvimentos de mercado (pelo menos uma vez por trimestre).

Ao verificar as práticas da empresa analisada, identificou-se a realização de reuniões mensais, envolvendo representantes de todos os departamentos, gerência e diretoria. As opiniões dos entrevistados confirmam que nesses fóruns são discutidas tendências e os desenvolvimentos de mercado, isto em nível estratégico. No nível operacional as discussões ocorrem mensalmente nas reuniões de equipe, quando o supervisor da área faz a conexão com as análises do nível estratégico, sendo mais intensas nas áreas de vendas e mercado.

Reuniões operacionais entre os departamentos são realizadas conforme a necessidade, no intuito de discutir processos visando à satisfação dos clientes.

8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.

Quanto ao pessoal de marketing da empresa investir tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes, observou-se pelas entrevistas que cada área identifica, de alguma maneira, as necessidades futuras e desenvolve suas ações. Além das ações ocorrerem de forma departamentalizada, percebe-se que há um fluxo de informação unilateral, pois todos os departamentos enviam informações ao departamento de marketing. Ainda não há pró-atividade no sentido da área de mercado procurar as demais áreas para discutir necessidades futuras dos clientes, já que, conforme a literatura, esta área é responsável pelo desencadeamento e disseminação da inteligência, no sentido de que todos os colaboradores incorporem tal comportamento. Pôde-se observar, ainda, pela opinião dos entrevistados, tanto quanto pela ausência de práticas, a deficiência dessa área no contexto da empresa, no sentido de incentivar e puxar as demais áreas para o desenvolvimento de ações voltadas para o mercado.

9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.

A empresa analisada dispõe de recursos de comunicação interna ágeis e de fácil acesso para todos os colaboradores. Analisando a opinião dos entrevistados, é possível perceber que, quando algo relevante acontece a um importante cliente, a questão é trabalhada e discutida entre as pessoas da área envolvida. Se o fato é considerado relevante, então é discutido em reunião em nível departamental e pode ser tratado em reunião de colaboradores. Apesar de ser disponibilizada muita informação para todos na empresa, percebe-se que questões sobre importantes clientes nem sempre são disseminadas com a ênfase necessária.

10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.

Sobre a disseminação regular de dados sobre a satisfação dos clientes em todos os níveis hierárquicos da empresa, percebe-se que, como a empresa prioriza a realização de pesquisas de satisfação, tanto as evidências práticas como as respostas dos entrevistados comprovam que a maior parte das pesquisas tem seus resultados analisados em nível estratégico. Uma das pesquisas de satisfação geral, realizada a cada ano, é apresentada em reunião de colaboradores. A maioria dos resultados das pesquisas é disponibilizada em sistema informatizado, porém percebeu-se que estas informações não são amplamente recuperadas, discutidas e utilizadas pelo corpo funcional.

11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido para alertar os outros departamentos.

Observou-se nas entrevistas que, quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido em avisar a área de mercado e vendas, e esta informação é discutida apenas nestas áreas, envolvendo também a diretoria.

C) RESPONSIVENESS (Resposta à Inteligência de Mercado)

12. As mudanças nas necessidades de nossos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços (Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar ou esquecer-las).

Como a empresa estudada dispõe de um canal aberto para receber sugestões, é possível conhecer as necessidades manifestadas pelos clientes. Pela avaliação das respostas dos entrevistados, percebeu-se que em nenhum momento as sugestões ou solicitações dos clientes são esquecidas. No entanto, o que ocorre é que em alguns casos a implementação é demorada.

13. Desenvolvimento de novos produtos ou serviços (nós revisamos periodicamente para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos dos clientes).

Para saber se os produtos ou serviços estão de acordo com as necessidades dos clientes, são realizadas as pesquisas de pós-vendas, focadas em verificar a satisfação dos clientes tanto com o produto como com a prestação do serviço, podendo justificar sua insatisfação e dar sugestões. Nesse aspecto os entrevistados também referem que a empresa tem uma postura reativa, sendo que trabalha basicamente com as sugestões recebidas.

14. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.

Mudanças que ocorrem no ambiente de negócio da empresa são discutidas mensalmente, em reunião realizada em nível estratégico, em que participam os representantes das áreas, gerências e diretoria. Apesar de a empresa já estar trabalhando com tendências na reunião mensal, as respostas são sempre planejadas para uma situação já prevista para acontecer ou que já está acontecendo. Apenas no planejamento anual é que são construídos cenários para o futuro.

15. Como respondemos as mudanças de preço de nossos concorrentes (demoramos muito tempo para decidir).

Mudanças de preços dos concorrentes não são avaliadas pela empresa analisada. Se o concorrente apresenta preços inferiores, a empresa procura, por

meio da mídia e do pessoal que atende os clientes, reforçar os valores agregados que estão à disposição dos clientes. Foi reforçado por um dos entrevistados que o item preço é o terceiro atributo em grau de importância para aquisição de um plano de saúde. As evidências, mostram que, em se tratando de preços, a própria empresa está disponibilizando produtos similares com preço mais acessível, o que comprova que há reação aos preços dos concorrentes.

16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

Sobre a capacidade de a empresa implementar uma resposta caso um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a seus clientes, em nenhum momento os entrevistados demonstraram qualquer preocupação neste sentido. Os gestores desta empresa demonstram segurança quanto à fidelidade dos clientes. Eles apontam que, se isso ocorrer, a postura da empresa seria no sentido de reforçar a marca, a qualidade, o atendimento. Sendo que apenas um dos entrevistados apontou o que as evidências comprovam que, recentemente, houve agilização no processo de desenvolvimento de determinado produto, com certo receio de que a concorrência pudesse conquistar este segmento de clientes.

17. Coordenação interdepartamental (as atividades entre vários departamentos são bem coordenadas; quando clientes desejam modificações em produtos/serviços os departamentos envolvidos fazem um esforço concentrado para implementá-lo).

Na questão que avalia a coordenação interdepartamental para atender os desejos dos clientes quanto a produtos e serviços, percebeu-se que há um consenso em apontar que todos empenham para-se atender as solicitações dos clientes, levando em conta os aspectos flexíveis dos produtos. Isso ocorre mensalmente nas reuniões entre os departamentos e gerências e em reuniões específicas com os departamentos envolvidos no processo, conforme a necessidade.

18. Tratamento a reclamações de clientes (são ouvidos nessa empresa)

A empresa recebe e trata as reclamações dos clientes, amplamente, dispondo de linhas de acesso gratuito (0800), e em cada atendimento pessoal ou telefônico é feito um registro que permite acompanhar o devido retorno ao cliente, medindo-se também a satisfação com o atendimento e com o retorno à sua solicitação. As evidências demonstram níveis elevados de satisfação.

19. Implementação de novas idéias: capacidade da empresa de implementar um novo plano de marketing em um prazo aceitável.

Quanto à implementação de novas idéias em um prazo aceitável, os gestores apontam uma facilidade pelos planos operacionais. As evidências mostram que a cada ano são apresentadas muitas ações nas diversas áreas,

dentre elas, no plano operacional, muitas são implementadas dentro do prazo. Esse acompanhamento é feito por um programa específico de gerenciamento das estratégias. Na visão dos gestores a implementação das ações no nível estratégico ocorre de forma mais lenta. As evidências mostram que os objetivos são definidos, mas há deficiência em planejar ações, bem como em definir equipes para operacionalizar tais ações.

CONCLUSÕES

Na geração da inteligência de mercado pode-se perceber que há vários instrumentos de coleta de dados. Muita informação é gerada pelas pesquisas e recebida pelos canais abertos a sugestões, porém, no sentido empírico da geração de inteligência de mercado, constata-se que o âmbito da informação está voltado para a avaliação e não para a pró-atividade da busca de informações relevantes de apoio à gestão e para a busca da forma de subsídios necessários para a tomada de decisões estratégicas do negócio.

Ao analisar a disseminação da inteligência de mercado, pode-se constatar que a empresa dispõe de mecanismos de comunicação ágeis de acesso para todos. Isso envolve recursos tecnológicos e reuniões mensais em nível estratégico e operacional. Porém, fica evidente que a disseminação da inteligência gerada ocorre de forma departamentalizada. As informações que transcendem os departamentos são direcionadas à área de mercado e vendas de forma unilateral. Por conseguinte, a empresa não trabalha as estratégias de forma integrada no sentido de impulsionar as ações dirigidas ao mercado.

A empresa analisada dispõe de valiosos recursos para responder ao mercado, dentre eles: o empenho das pessoas dos diversos departamentos para atender as solicitações dos clientes, a atenção dispensada ao recebimento e retorno das reclamações, o comprometimento demonstrado na implementação de novas idéias, a avaliação dos produtos vendidos realizando o contato de pós-vendas com os clientes. Tudo isso são capacidades internas que demonstram eficiência e podem gerar ainda mais competitividade no momento em que a empresa começa a observar o ambiente externo e investir no desenvolvimento de ações pró-ativas, concretas e sistematizadas voltadas ao reconhecimento do mercado, da concorrência e das necessidades atuais e futuras dos clientes.

Diante disso, pode-se destacar que aspectos culturais necessitam ser vencidos, no sentido de conduzir a empresa de fora para dentro. Essa mudança permite que os gestores libertem-se das questões operacionais e possam dedicar mais tempo na busca integrada e focada de informações do mercado. Disseminar essa nova cultura por toda organização, para que, no conjunto, todos os colaboradores participem e contribuam no desenvolvimento das vantagens competitivas que a empresa necessita, para desafiar a concorrência e obter os

melhores resultados para toda a cadeia de geração, realização e utilização dos serviços de saúde.

Tornar-se uma empresa orientada para o mercado, portanto, requer mudanças importantes. A opção da alta administração em desenvolver sistematicamente práticas de orientação para o mercado, no que diz respeito à geração, disseminação e resposta ao mercado é indispensável fator de competitividade e obtenção da performance superior. Dispor de informações concretas e atualizadas sobre o mercado agiliza o processo decisório, permitindo melhorar a implementação e efetividade das ações estratégicas. Enfim, o desempenho superior está na capacidade de todos na empresa, em utilizar as informações para gerar o valor superior sustentável e contínuo que os clientes desejam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Dirceu T. **Sistemas de Inteligência Competitiva**. São Paulo, 1995.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o Mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

_____. **The capabilities of market driven organizations**. Journal of Marketing, v. 58, p. 37-52, October 1994.

DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. **Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis**. Journal of Market - Focused Management. v. 2, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E. Jr.. **Organizational culture and marketing: defining the research agenda**. Journal of Marketing, v.53, January 1989, p.3-15.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Jr.. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis**. Journal of Marketing, v.57, iss.1, January 1993, p.23-37.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications**. Journal of Marketing, v. 54, p. 1-18, April 1990.

KOHLI, Ajay K. e JAWORSKI, Bernard J. e KUMAR, Ajith. **MARKOR: a measure of market orientation**. Journal of Marketing Research, vol. XXX, p. 467-477, November 1993.

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

_____. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARKETING ESTRATÉGICO - Professor: Carlos Alberto Vargas Rossi. Disponível em: http://www.romanzini.com.br/mestrado/narver_slater_tietje1998.doc. Acesso em: 16 ago. 2004.

NARVER, John C. & Stanley F. Slater, **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Marketing. Vol. 54 (October), 1990.

NARVER, John C., SLATER, Stanley F. e TIETJE, Brian. **Creating a Market Orientation**. Journal of Market - Focused Management, vol. 2, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. **Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas**. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does **Market orientation and the learning organization**. Journal of Marketing, v. 59, p. 63-74, July 1995.

SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. **Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas**. ENANPAD, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Claudio H. **A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance**. ENANPAD, 2001.

TREACY, Michael. **Cinco formas de crescer dois dígitos ao ano**. HSM Management, São Paulo: n° 34, p. 104-108, março/abril 2004.

WELCH, Jack. **Jack Welck por Jack Welck**. HSM Management, São Paulo: n° 31, p.19-30, nov./dez. 2003.

