

## Análise Fatorial de uma Escala Multiitens para Avaliar o Foco no Cliente

**Autoria:** Rodrigo Fernandes Malaquias, Claudiné Jordão de Carvalho

### Resumo

Alterações na tecnologia, nas expectativas dos clientes, nas iniciativas dos concorrentes, entre outras mudanças, caracterizam a dinâmica do mercado onde, de uma forma geral, as empresas se situam (DRUMOND; TOALDO, 2009). Desta forma, caso a empresa que se situe em um ambiente dinâmico não consiga acompanhar e responder às alterações no mercado, sua continuidade pode ser comprometida e, cada vez mais, ela estará deixando de obter resultados superiores em favor dos concorrentes. Tem-se então a relevância da implantação de uma estratégia direcionada para o mercado, levando em conta as modificações que nele ocorrem. Sabe-se que, no Brasil, a representatividade econômica das micro e pequenas empresas é significativa, pois elas constituem 98% das empresas brasileiras (SEBRAE/SP, 2010). Além disso, por serem pequenos empreendimentos, seu esforço para enfrentar desafios competitivos é diferenciado das grandes corporações, o que mostra a necessidade de estudos específicos em seu contexto (DRUMOND; TOALDO, 2009). Essas considerações reforçam a necessidade de estudos neste contexto tão específico e que se mostra diferenciado dos demais, principalmente devido às amplificações das consequências decorrentes das imperfeições de mercado sobre as empresas daquele porte. Neste contexto, a motivação para a elaboração desse trabalho deve-se ao fato de estudos anteriores (FARRELL; OCZKOWSKI, 1977; GAUZENTE, 1999) apresentarem evidências de inconsistência nas validades estatísticas das principais escalas desenvolvidas para medir orientação para o mercado. Como não há um consenso sobre a eficácia das referidas escalas, entendemos que existe uma lacuna sobre uma escala brasileira para tentar mensurar essa variável latente, considerando-se principalmente que o contexto brasileiro pode exigir uma medida diferenciada da apresentada nos estudos anteriores para foco no cliente devido às características culturais idiossincráticas de comportamento dos consumidores e aquelas inerentes à gestão de firmas em países com economia ainda não maduras. Desta forma, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de analisar a validade e a confiabilidade de uma escala já existente e que foi utilizada para avaliar o construto de foco no cliente em Micro e Pequenas Empresas do setor Varejista. A escala analisada é composta por dez itens, e a validação teórica indicou que sete dos dez itens estão alinhados com a base teórica considerada. O Alfa de *Cronbach* indicou que a confiabilidade interna da escala é alta, apresentando um valor de 0,845, tendo por base uma amostra composta por 176 empresas. Com a realização de uma análise fatorial confirmatória de segunda ordem, encontramos resultados robustos que permitem reduzir a escala a dois fatores: i) compartilhamento interno das informações e ii) gerenciamento pró-ativo, contendo três questões cada um. A escala ajustada e validada poderá vir a ser a primeira escala brasileira a ser usada na identificação do nível de focalização no cliente praticada por uma firma.

## 1. Introdução

Pode-se dizer que a estratégia empresarial tem por objetivo, de uma maneira geral, fazer com que as empresas adotem ações de modo que seu desempenho seja superior ao de companhias concorrentes (HULT; KETCHEN; SLATER, 2005, p. 1173). Quando a empresa busca entregar produtos/serviços que oferecem ao consumidor valor superior, isso pode levá-la a apresentar desempenho financeiro superior; parece coerente então considerar que, quando a empresa consegue entregar valor para seus consumidores, ela também está entrando na rota para entregar valor aos seus acionistas. Uma das formas que auxiliam a empresa nesta entrega de valor superior consiste na adoção gerencial da teoria da orientação para o mercado.

A orientação para o mercado é uma condição fundamental para a organização que pretende perseguir como meta um crescimento contínuo e sustentável. Esse crescimento pode ser perseguido e alcançado a partir da formação de uma base de clientes que manifesta, de maneira espontânea e rotineira, a sua preferência e/ou fidelidade de suas decisões de compra em relação às organizações. Essa escolha oferece à organização a possibilidade de desenvolver estratégias de inteligência de mercado visando estabelecer relacionamentos comerciais de interesses mútuos e de maneira duradoura. Nesse sentido, focar as energias da organização para conhecer as aspirações, os desejos e as necessidades dos clientes parece ser a fonte para tentar obter desempenho superior.

Em estudos quantitativos, para que se possa analisar o quanto uma empresa se mostra focada no cliente, é necessário a aplicação de um instrumento de coleta de dados para se captar esta variável, que é latente (ver estudos seminais como NARVER; SLATER, 1990; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005, que buscaram quantificar a variável latente por meio de instrumentos de coleta de dados). Dentre os instrumentos de coleta de dados sugeridos na literatura, o questionário estruturado parece-nos o de maior eficácia. Em uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE/MG), em conjunto com a Câmara de Dirigentes Lojistas de Uberlândia (CDL), utilizou-se uma escala, disponível no Apêndice A, para analisar o foco do cliente para micro e pequenas empresas do setor varejista da cidade de Uberlândia/MG. Porém, a escala utilizada pelo CDL/SEBRAE/MG não foi submetida à validação científica por meio de testes estatísticos.

Desta forma, a motivação para a elaboração desse trabalho deve-se ao fato de estudos anteriores (FARRELL; OCZKOWSKI, 1977; GAUZENTE, 1999) apresentarem evidências de inconsistência nas validades estatísticas das principais escalas desenvolvidas para medir orientação para o mercado a nível internacional, sendo que tais escalas se referem aos trabalhos de Narver e Slater (1990) e Kohli, Jaworski e Kumarm (1993). Como não há um consenso sobre a eficácia das referidas escalas, entendemos que existe uma lacuna sobre uma escala brasileira para tentar mensurar essa variável latente, considerando-se principalmente que o contexto brasileiro pode exigir uma medida diferenciada da apresentada nos estudos anteriores para foco no cliente devido às características culturais idiossincráticas de comportamento dos consumidores e aquelas inerentes à gestão de firmas em países com economia ainda não maduras. A validação da escala utilizada pelo CDL/SEBRAE/MG poderia então preencher esta lacuna.

Neste contexto, a questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi: o instrumento de coleta de dados utilizado pelo CDL/SEBRAE/MG para avaliar o construto foco no cliente tem validade científica? Desta forma, o objetivo geral do trabalho foi avaliar a escala utilizada pelo CDL/SEBRAE/MG, considerando a teoria sobre o tema juntamente com as respostas obtidas com a aplicação dos questionários às empresas entrevistadas.

O estudo de estratégias de marketing no contexto de pequenas empresas já foi assunto de outros trabalhos, tais como Drumond e Toaldo (2009) e o argumento para se estudar tal

tipo de empresas se fundamenta em pontos como: i) elas constituem parte relevante da economia, pois no Brasil existem 5,1 milhões de empresas e deste total, 98% são micro e pequenas empresas (SEBRAE/SP, 2010); ii) por serem pequenos empreendimentos, seu esforço para enfrentar desafios competitivos é diferenciado das grandes corporações, o que mostra a necessidade de estudos específicos em seu contexto (DRUMOND; TOALDO, 2009); e, iii) conforme ainda destacam Drumond e Toaldo (2009, p. 2), “no conjunto de suas características empreendedoras, normalmente a tomada de decisões nas PMEs é inerentemente simplista, aleatória, indisciplinada, espontânea, desestruturada e com foco no curto prazo”. Talvez essas considerações apresentem uma situação extrema, mas isso reforça a necessidade de estudos neste contexto tão específico e que se mostra diferenciado dos demais, principalmente devido às amplificações das consequências decorrentes das imperfeições de mercado sobre as empresas daquele porte.

## 2. Orientação para o mercado

De uma forma geral, o mercado no qual as empresas se situam se mostra dinâmico (DRUMOND; TOALDO, 2009), com alterações na tecnologia, nas expectativas dos clientes, nas iniciativas dos concorrentes, entre outras mudanças. Desta forma, caso a empresa que se situe em um ambiente dinâmico não consiga acompanhar e responder às alterações no mercado, sua continuidade pode ser comprometida e, cada vez mais, ela estará deixando de obter resultados superiores em favor dos concorrentes. Tem-se então a relevância da implantação de uma estratégia direcionada para o mercado, levando em conta as modificações que nele ocorrem. Smith (1965) já tecia considerações sobre a relevância de se observar a dinâmica do mercado.

Os esforços para minimizar a incerteza relacionada com o lançamento de novos produtos têm levado ao emprego de abordagens científicas e técnicas quantitativas. O resultado tem sido recorrer a técnicos e a pesquisadores na busca por respostas relacionadas às dimensões e dinâmicas do mercado (SMITH, 1965, p. 428).

Após uma revisão da literatura, e também após a realização de entrevistas com 62 administradores, em quatro diferentes cidades dos Estados Unidos, Kohli e Jaworski (1990) chegaram à conclusão de que parece razoável considerar que uma empresa orientada para o mercado é aquela que operacionalmente apresenta os dois seguintes pilares:

i) Foco no consumidor: envolve a obtenção de informações sobre os consumidores, sobre suas necessidades e preferências. As entrevistas feitas por Kohli e Jaworski (1990) com os administradores revelou que eles acham também necessário implantar ações que vão além da opinião dos consumidores, como a regulamentação, competição e suas necessidades futuras.

ii) Marketing coordenado: abrangendo o envolvimento das demais áreas da empresa com as atividades de marketing e as necessidades dos consumidores. A coordenação dessas atividades envolve também outros aspectos, como a cultura e o comportamento organizacional e, conforme Slater e Narver (1999) destacaram, esses dois itens (cultura e comportamento), na área de marketing estratégico, ainda têm recebido pouca atenção.

A lucratividade também é citada por Kohli e Jaworski (1990), porém não como uma parte da orientação para o mercado, mas como um resultado dela; sem exceção, os entrevistados por Kohli e Jaworski (1990) apresentaram a visão de que uma lucratividade superior seria consequência da orientação do mercado. Narver e Slater (1990) ainda consideraram que, além dos dois citados pilares, há também um terceiro, que é a orientação para os competidores; ou seja, para que a empresa se mostre orientada para o mercado, é necessário também estar atenta às ações de seus concorrentes.

Percebe-se então que a orientação para o mercado envolve a obtenção de informações sobre as necessidades dos consumidores, sobre as ações que estão sendo implantadas pelos concorrentes, o processamento interno das informações obtidas, sua disseminação não só no departamento de marketing, mas por toda empresa e a busca por atender adequadamente às necessidades inicialmente identificadas. O foco no consumidor é parte essencial deste processo, pois negócios orientados para o mercado buscam entender as necessidades dos consumidores e, com isso, buscam desenvolver soluções superiores para tais necessidades. Pode parecer que o entendimento das necessidades dos clientes exige um amplo conjunto de atividades que implicam em altos investimentos em pesquisas, sendo assim mais aplicável no contexto de grandes empresas, mas não é bem assim. Slater e Narver (1999) argumentaram que ser orientado para o mercado não é simples e nem natural, porém também é possível que empresas pequenas sejam orientadas para o mercado. Há evidências apontando que pequenas empresas obtiveram maior sucesso na orientação para o mercado do que grandes empresas.

Ainda na década de 1990, Narver e Slater (1990) destacaram que a afirmação de que a orientação para o mercado leva a empresa à obtenção de desempenho superior tem sido continuamente declaradas tanto por acadêmicos quanto por gestores nos últimos trinta anos. Porém, até aquele momento, não havia uma medida válida para a orientação para o mercado e nem a comprovação empírica e sistemática do seu impacto positivo no desempenho. Diante desta lacuna, Narver e Slater (1990) desenvolveram uma medida válida para a orientação para o mercado, analisando o seu efeito na rentabilidade das organizações. Os resultados apontaram para uma positiva e forte relação entre as variáveis.

Nesta mesma linha, pesquisadores da área de gestão estratégica e da área de marketing destacam que a orientação para o mercado serve para as empresas como uma fonte de vantagem competitiva (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009), e a vantagem competitiva pode implicar em um desempenho superior. O Quadro 1, a seguir, resume algumas considerações sobre as vantagens de empresas orientadas para o mercado.

Considerações	Autor(es)
Entrevistas com gestores apontam que a orientação para o mercado facilita o foco e a visão na estratégia da organização.	Kohli; Jaworski (1990).
Organizações orientadas para o mercado conseguem responder adequadamente às necessidades e preferências dos consumidores, podendo melhor satisfazê-los e, com isso, obter melhor desempenho.	Jaworski; Kohli (1993).
Em razão do avanço da tecnologia e do aumento da competitividade, a gestão centrada no cliente será vital para a sobrevivência das empresas no século 21.	Silveira; Luce; Liberali Neto (2008).
A orientação para o mercado apresenta um efeito positivo no desempenho das empresas.	Narver; Slater (1990); Kohli; Jaworski (1990); Hult; Ketchen; Slater (2005).

**Quadro 1: Vantagens relacionadas à orientação para o mercado**

Mesmo com a identificação de vantagens relacionadas com a orientação para o mercado, é relevante se destacar também que essa orientação pode ser mais ou menos apropriada para certos tipos de negócios, sendo este um assunto que recebe pouca atenção da literatura (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Em outras palavras, a generalização deste tipo de

abordagem sobre a orientação para o mercado, em razão das particularidades de diferentes empresas, pode não ser a mais adequada a todos os tipos de organizações.

Hult, Ketchen e Slater (2005) investigaram como a orientação para o mercado influencia o desempenho empresarial e, logo no início de seu trabalho, argumentaram que artigos anteriores não abordam adequadamente a influência da orientação para o mercado no desempenho. Estes autores afirmaram que Slater e Narver (1998) definem orientação para o mercado como uma ideologia que prioriza a criação e manutenção de valor superior para o consumidor, a partir do envolvimento dos empregados e do desenvolvimento e exploração de informações de mercado, estando em vantagem em relação aos seus concorrentes. Referindo-se aos trabalhos anteriores consultados, Hult, Ketchen e Slater (2005) ainda comentaram que, por outro lado, Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado tendo como a prioridade a geração, disseminação e interpretação da informação a respeito das necessidades do consumidor. Ou seja, a primeira definição está centrada na cultura organizacional, enquanto que a segunda está centrada no processamento de informações e, segundo os autores, o primeiro é complementado pelo segundo, não sendo excludentes. Uma das conclusões de Hult, Ketchen e Slater (2005) é de que sucesso organizacional é influenciado tanto pela cultura organizacional, pelo processamento de informações de mercado e pela responsividade organizacional.

### 3. Foco no cliente

Uma organização pode assumir diferentes posições ou graus ao longo de uma escala de foco no cliente associando-as com os tipos de relacionamentos (PIERCY, 1995, p.4) que podem ir do anonimato à parceria com o cliente. Para este autor, as organizações precisam dedicar algum tempo para compreender quais são os determinantes de tomada de decisão dos clientes e assim se estruturarem para servi-los de maneira distinta dos concorrentes. Um dos desafios dos gestores é descobrir quais são os reais interesses dos clientes para tentar servi-los e encantá-los.

Para isso, uma das possibilidades é utilizar-se das pesquisas de opiniões para tentar mapear as necessidades e as expectativas dos clientes atuais e dos potenciais. Estes dados podem ser obtidos tanto pelo contato face-a-face com os clientes como por meio de *surveys* e relatórios especializados de pesquisa. Para Piercy (1995), uma maneira muito poderosa de obter esses dados dos clientes seria tentar trazê-los para um contato com a empresa para eles revelarem o que pensam sobre a empresa e sobre os seus produtos. Isso é fundamental, pois nem sempre há convergências de visões entre os membros das organizações e os clientes quanto à maneira como estes são tratados. Por exemplo, a organização pode realizar o dia do cliente como um momento de trocas de experiências sobre uso dos produtos, sobre qualidade da assistência técnica, formas alternativas de manuseio, entre outros, como fazem a Syngenta, a John Deer. Talvez a coisa mais difícil nesse processo de aprendizagem é aceitar que os clientes vêem coisas sobre os produtos e a sobre a organização de maneira diferente daquela que foi idealizada por nós (PIERCY, 1995).

Ao sistematizar os dados, as organizações podem empreender mudanças internas no comportamento das pessoas por meio de intervenções gerenciais (PORRAS; ROBERTSON, 1990) visando implantar e manter a cultura da orientação para o mercado. Nesse sentido, Martin e Martin (2005) sugerem a adoção da perspectiva do cliente interno / fornecedor interno como forma de auto-avaliação e de intra-treinamento da força de trabalho das organizações de pequeno porte sobre assuntos inerentes a relacionamentos. Para esses autores, a fundamentação para essa estrutura está apoiada no desenvolvimento de relacionamentos diádicos entre os clientes e os fornecedores internos primeiramente para aprender e posteriormente aplicar com os clientes e fornecedores externos. Como consequência, as

organizações necessitam monitorar a qualidade do relacionamento oferecido *vis-à-vis* aos benefícios percebidos pelos clientes.

A satisfação dos clientes pode ser utilizada como uma *proxie* da percepção sobre a experiência e os benefícios decorrentes do relacionamento realizado. Um dos requisitos para oferecer níveis superiores de satisfação é que as pessoas da organização conheçam e valorizem os clientes para estabelecer uma relação próxima, confiável, cordial e de interesse mútuo. Assim, é prudente que as organizações que desejam se orientar para o mercado com relacionamentos duradouros e rentáveis, se disponham medir e avaliar o nível de satisfação de clientes, de fornecedores, dos funcionários e dos demais *stakeholders*. Isso é importante para calibrar os processos de aprendizagem internos, evitando assim a possibilidade de atitudes míopes em relação ao mercado. Nesse sentido, a organização pode implantar diferentes formas como cartões de opinião, contato por operadoras de Call Centers, formulários eletrônicos, para tentar captar o grau de satisfação dos clientes quanto às várias dimensões inerentes ao tipo de relacionamento experimentado.

O compartilhamento das informações obtidas pela organização é um dos requisitos para a empresa tornar-se orientada para o mercado, pois possibilita à organização atuar com inteligência e de forma antecipada em relação aos concorrentes. As reuniões servem como momento de socialização e de *feedbacks* bem como momento em que se buscam soluções de melhorias a partir das informações geradas pelos *stakeholders* do negócio. Isso mostra aos clientes as habilidades e as competências internas existentes no sentido de sinalizar a capacidade de resposta aos sintomas detectados nas pesquisas de satisfação e de necessidades. Complementarmente, essa característica pode ser entendida como um recurso organizacional valioso, raro e de difícil imitação capaz de gerar vantagem competitiva de longo prazo para a empresa.

Um tipo de informação crítico sobre foco no cliente nas organizações refere-se às reclamações inerentes aos serviços e aos produtos. Essa questão deve ser central para as organizações, pois as informações decorrentes de não-conformidades de produtos, serviços e assistência podem servir como fonte indutora de aprendizagem sobre falhas e imperfeições vinculadas a algum relacionamento. As organizações brasileiras só recentemente e por força de lei é que começaram a ter noção de como seus clientes reagem aos seus serviços e produtos, inclusive através dos PROCONS. Nesse sentido, Piercy (1995) considera que as reclamações dos clientes são nossos melhores ativos para alcançar foco no cliente, em parte porque aprendemos sobre suas reais preferências e em parte porque a reclamação quando é adequadamente bem manuseada pode converter o reclamante em nosso cliente mais leal e volúvel. Assim, as organizações devem desenvolver maneiras para ouvir os clientes de maneira efetiva, respondendo positivamente e construindo lealdade por meio de cuidados e de atenção e não para penalizar funcionários que podem ter sido fonte de não conformidade no processo de entrega de valor ao cliente.

Parte desses aspectos pode ser executada com sucesso pelas organizações por meio de uma estratégia de comunicação tanto para clientes e fornecedores internos como para os externos e a sociedade. Subjacente a essa estratégia encontram-se situações básicas desejáveis como aquelas na qual todos os funcionários conhecem os clientes da empresa, suas preferências, suas dificuldades e também tem a consciência profissional de como seu trabalho individual impacta a qualidade do relacionamento da organização com o cliente. Assim, o nível de comunicação sobre informações inerentes aos clientes, mercados e concorrentes deveriam ser disseminadas de maneira clara e rápida para que todos os envolvidos na empresa possam agir proativamente com responsividade aos clientes.

Todo esse esforço organizacional deve ser avaliado quanto à sua eficácia. A cultura de orientação para mercado e de relacionamentos rentáveis e duradouros são estratégias de marketing que necessitam serem medidas para que os ajustes possam ser efetuados visando

adequar os recursos organizacionais às expectativas dos clientes. Nesse sentido, parece ser atribuição estratégica dos gestores a responsabilidade de traçar políticas de comunicação empresarial visando a divulgação de novos produtos e da imagem da organização para o público de interesse.

#### 4. Procedimentos e métodos

A escala que se pretende validar neste trabalho foi desenvolvida por uma equipe de professores de uma Faculdade de Administração da cidade de Belo Horizonte/MG, equipe esta que foi contratada pelo CDL/SEBRAE/MG para desenvolver o instrumento de coleta de dados. Foram aplicados 18 questionários diferentes, para avaliar os aspectos de gestão de micro e pequenas empresas, sendo um deles o selecionado para análise neste estudo. A versão final desse instrumento, que está disponível no Apêndice A deste trabalho, após o pré-teste, foi aplicada por instrutores a gerentes e proprietários de Micro e Pequenas Empresas do setor Varejista situadas na cidade de Uberlândia/MG, dentro do período de Maio/2005 a Agosto/2005. Às empresas desse porte foi assegurada a condição de equi-probabilidade para compor a amostra. Cada uma das questões que compõe o instrumento foi respondida com base em uma escala que vai de 0 a 4 e n.a. (não aplicável). O rótulo de cada uma destas respostas possíveis também está disponível no Apêndice A. O total de questionários válidos obtidos para análise deste trabalho foi 176.

Em relação aos procedimentos para a validação da escala, primeiramente, foi feita a análise da validade do conteúdo, com base no referencial teórico apresentado anteriormente, e os resultados estão disponíveis no Apêndice B. Em um segundo momento, para se conhecer a confiabilidade da escala, foi calculado o Alfa de Cronbach com base nos questionários respondidos. Em seguida foi feita uma Análise dos Componentes Principais (ACP), seguindo a lógica fatorial com o objetivo de identificar possíveis indicadores que possam representar o construto Foco no Cliente. Finalmente, o agrupamento das questões em fatores, e das relações dos fatores no construto Foco no Cliente, foi avaliado por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), método *Maximum Likelihood*.

#### 5. Resultados

Com a análise das questões de acordo com a teoria apresentada, verificamos que o instrumento poderia ainda apresentar outras questões, por exemplo, sobre o fornecimento de serviços pós-venda (NARVER; SLATER, 1990); sobre a preocupação em gerar valor para o consumidor, que envolve também decisões de custos (NARVER; SLATER, 1990; HULT; KITCHEN; SLATER, 2005); sobre a utilização de cartões de opinião; e formulários eletrônicos. Como identificamos que as três últimas questões do instrumento de coleta de dados se distanciavam do objetivo principal da escala, que é mensurar o construto Foco no Cliente, optamos pela sua exclusão nos procedimentos estatísticos de análise dos dados. Para a análise da confiabilidade e coerência interna, no que se refere aos sete primeiros itens da escala, fizemos o cálculo do Alfa de *Cronbach*, e os resultados estão presentes na Tabela 1.

**Tabela 1: Resultado do teste de confiabilidade e coerência interna da escala**

Nº de Itens da Escala	Nº de Empresas	Alfa de Cronbach
7	176	0,877

Conforme a Tabela 1 mostra, a confiabilidade o instrumento de coleta de dados é alta, sendo de aproximadamente 88%. Tal resultado indica que as respostas intra-empresas são

consistentes e que há diferenças de respostas entre as empresas que foram pesquisadas, o que é um ponto positivo para a realização de pesquisas futuras.

Porém, mesmo representando essa confiabilidade, entendemos que seria adequado a realização da análise fatorial para verificar se tais questões representam apenas um fator, ou se podem ser representadas por um fator de segunda ordem. Desta forma, realizamos uma ACP, com rotação Varimax, sendo também realizados os Testes Kaiser-Meyer\_Olkin (KMO) e de Esfericidade de Barlett, que indicam o ajuste dos dados à análise fatorial. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos, em que estabelecemos como corte *eigenvalues* maiores que 1,0.

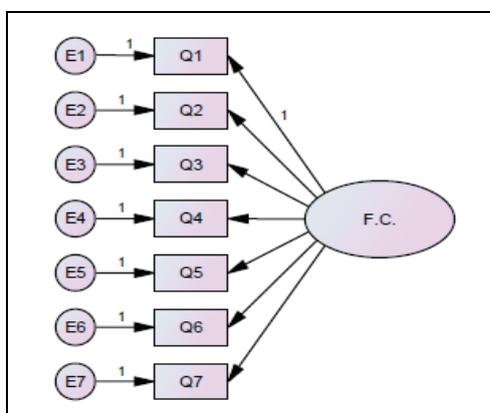
**Tabela 2: Resultados da Análise Fatorial Exploratória**

Questões	Fatores	
	01	02
Q1	0,8882	a
Q2	0,7608	a
Q3	0,8999	a
Q4	0,8504	a
Q5	0,5865	a
Q6	a	0,8217
Q7	a	0,8450

<sup>a</sup> – Coeficientes abaixo de 0,5 foram suprimidos.

O valor do primeiro teste (KMO) foi de 0,852, indicando uma boa adequação de possibilidade de tratamento dos dados com a análise fatorial. O Teste de Esfericidade foi significativo ao nível de 0,001, indicando também um ajuste adequado (MOREIRA; TAVARES; CARVALHO, 2009). Desta forma, a escala pode ser reduzida em dois fatores, sendo as Questões de 01 a 05 componentes do primeiro fator e as Questões de 06 e 07 componentes do segundo fator. A variância do construto explicada pelos dois fatores criados é de aproximadamente 73%. As comunalidades se mostraram acima de 0,55, sendo que a menor foi de 0,570 e a maior foi de 0,843.

Com base nestes resultados, procedemos à AFC, para verificar se o construto que se está analisando, Foco no Cliente, seria melhor representado nesta escala por dois fatores, ou por apenas um. A Figura 1, a seguir, mostra o modelo 01 que foi testado.



**Figura 1: Modelo 01 – Foco no Cliente Representado por Um Fator**

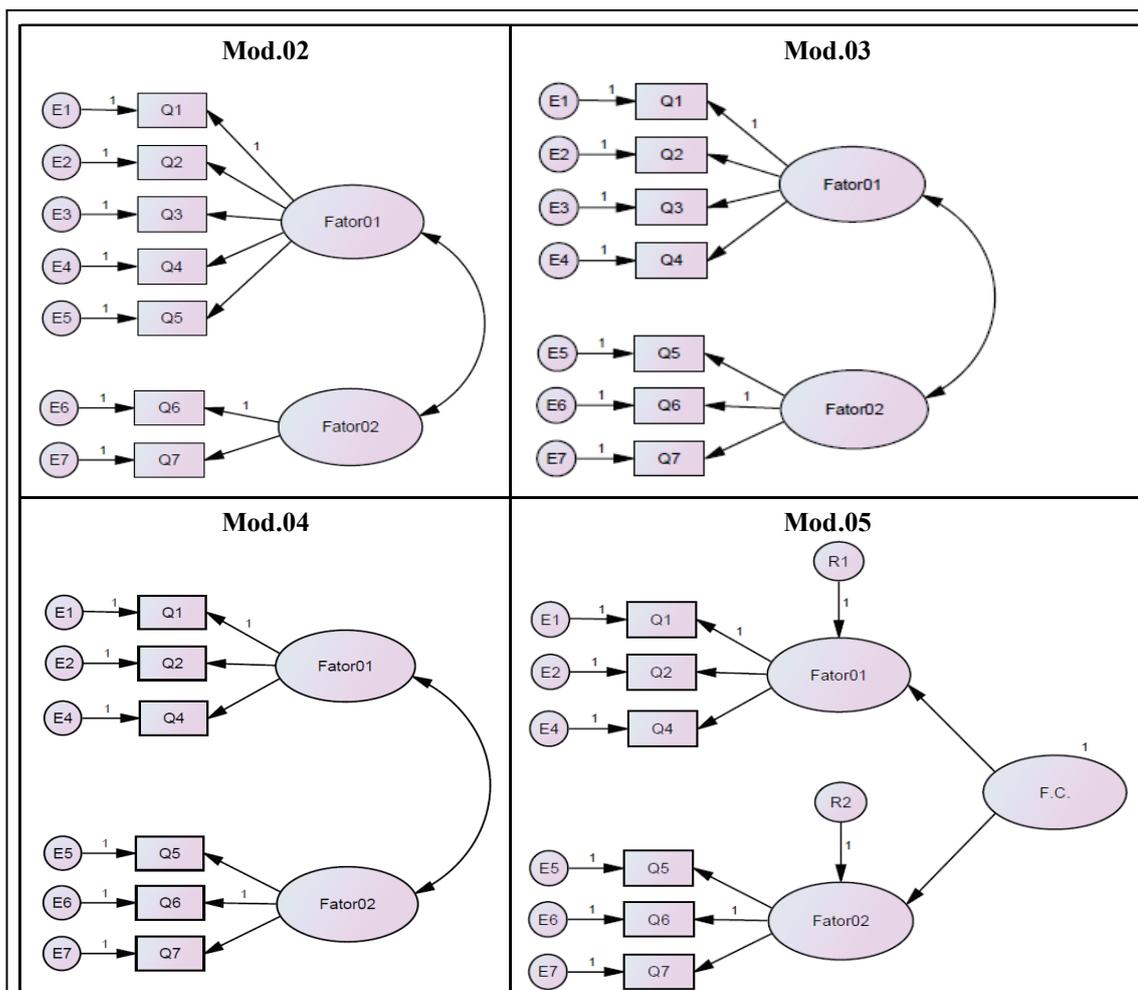
Quando se trabalha com equações estruturais, para estatística de qui-quadrado, procura-se a não rejeição da hipótese nula (BYRNE, 2001; HAIR et al., 2005). “A hipótese nula postula que a especificação das cargas fatoriais, das variâncias/covariâncias do fator e as

variâncias do erro para o modelo em estudo são válidas” (BYRNE, 2001, p.79). Como o valor do qui-quadrado do primeiro modelo foi igual a 73,861 (d.f.=14; p.=0,000), entendemos que ele necessita de reespecificações, pois não está adequado para representar as variáveis latentes que estão sendo medidas. Vale destacar que a estatística de qui-quadrado é sensível ao tamanho amostral, e, como a amostra em estudo é superior a 100, tal fato pode estar contribuindo para a obtenção de uma estatística muito alta para o teste (BYRNE, 2001; HAIR et al., 2005). Neste caso, faz-se necessário também analisar os outros indicadores de ajuste do modelo.

Utilizamos a referência de Byrne (2001) para os limites dos indicadores abordados neste trabalho. Os indicadores de ajuste *goodness-of-fit index* (GFI), *adjusted GFI* (AGFI) variam de 0,0 até 1,0, e valores próximos de 1,0 indicam um ótimo ajuste do modelo. Os ajustes para o modelo foram de 0,891 para o GFI e 0,782 para o AGFI, indicando que o modelo não se mostra adequado. Para o *normed fit index* (NFI), o *comparative fit index* (CFI) e o *incremental index of fit* (IFI), o valor aceitável seria acima de 0,9, sendo que os valores obtidos pelo modelo estão razoavelmente dentro do estabelecido (veja resultados na Figura 2, Modelo 01). Já para o *Tucker-Lewis index* (TLI), valores aceitáveis seriam próximos de 0,95, e os valores encontrados no modelo foram de aproximadamente 0,87. Em relação aos resíduos, o indicador padronizado, *standardized root mean square residual* (*standardized RMR*), em modelos bem ajustados, deveria ser inferior a 0,05 e, para o modelo analisado, ele foi de 0,052, próximo ao que seria necessário.

A estatística *root mean square error of approximation* (RMSEA), que indica o poder de explicação dos parâmetros estimados no modelo para os parâmetros esperados da população, apresentou o valor de 0,156, quando é indicado que este valor esteja abaixo de 0,05, ou, com cautela, abaixo de 0,08. Valores acima de 0,10 indicam um modelo com ajuste pobre.

Desta forma, os ajustes adicionais corroboram a conclusão obtida pela análise do qui-quadrado, de que este talvez não seja o melhor modelo para representar o construto analisado, o que está alinhado com a ACP realizada. Com base nos valores dos *Modification Indexes* (MI), apresentados pelo *software*, observamos que existiam relações não reconhecidas pelo modelo original e que se fossem estabelecidas reduziriam significativamente o valor da estatística qui-quadrado e melhorariam os demais ajustes. Foram feitas reespecificações no modelo original e novas alterações com base nos MI. Os modelos resultantes, juntamente com as estatísticas de ajuste, estão apresentados na Figura 2.



**Estatísticas com os Ajustes dos Modelos**

<b>Índices Gerais</b>	<b>Mod.01</b>	<b>Mod.02</b>	<b>Mod.03</b>	<b>Mod.04</b>	<b>Mod.05</b>
Chi-square	73,861	44,792	45,339	13,608	13,608
Degrees of freedom	14	13	13	8	8
Probability level	0,000	0,000	0,000	0,093	0,093
Goodness of Fit (GFI)	0,891	0,935	0,929	0,974	0,974
Adjusted goodness of fit (AGFI)	0,782	0,860	0,847	0,933	0,933
Standardized RMR	0,052	0,034	0,034	0,026	0,026
RMSEA	0,156	0,118	0,119	0,063	0,063
<b>Índices Comparativos</b>					
Normed fit index (NFI)	0,898	0,938	0,938	0,970	0,970
Incremental fit index (IFI)	0,916	0,955	0,955	0,988	0,988
Comparative fit index (CFI)	0,915	0,955	0,954	0,987	0,987
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,873	0,927	0,926	0,976	0,976

**Figura 2: Modelos Reespecificados e Estatísticas de Ajuste**

Com base nos resultados dos MI do primeiro modelo, identificamos que as questões 06 e 07 poderiam formar um novo fator, e os ajustes deste segundo modelo (Modelo 02), com dois fatores, foram bem melhores que os do primeiro modelo. Contudo, as estatísticas de qui-quadrado e RMSEA não mostraram valores ainda satisfatórios, e a nova reespecificação, com base nos MI, foi a transferência da questão 05 de um fator para o outro, o que melhoraria os ajustes do modelo. Após tal procedimento de transferência, observamos que os ajustes do Modelo 03 caíram em relação ao Modelo 02, e decidimos analisar qual das questões poderia estar ainda em um local inadequado. Os resíduos da questão 03 apresentavam correlação com resíduos das questões dos Fatores 01 e 02, além de receberem pesos de coeficientes de regressão de questões do Fator 02. Tal fato nos levou a excluir tal questão do modelo, resultando no Modelo 04, apresentando ajustes adequados para as estatísticas analisadas.

A Tabela 3 mostra o teste de Alfa de Cronbach, que foi realizado novamente, já que a escala passou por alterações.

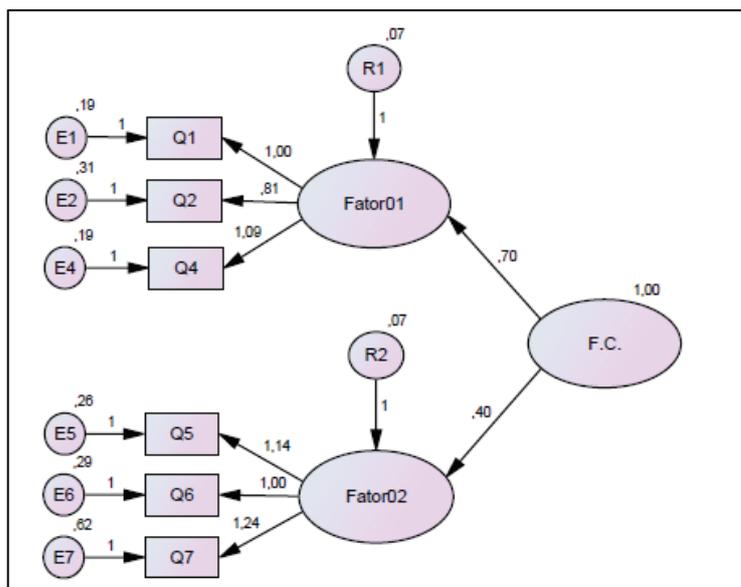
**Tabela 3: Resultado do teste de confiabilidade e coerência interna da escala final**

Fatores	Nº de Itens	Nº de Empresas	Alfa de Cronbach
Todos	6	176	0,845
Fator 01	3	176	0,867
Fator 02	3	176	0,702

Conforme mostram os resultados da Tabela 3, a escala, de uma maneira geral, continua mantendo confiabilidade para medir as variáveis. O mesmo se aplica aos dois fatores que foram selecionados de acordo com os procedimentos estatísticos.

Com base nestes resultados, partimos para uma AFC de segunda ordem, ou seja, uma análise buscando avaliar se o construto Foco no Cliente poderia ser representado pelos dois fatores encontrados. Contudo, para a realização da AFC de segunda ordem com apenas dois fatores, nós teríamos um modelo “não-identificável, pois existiriam apenas três partes de informação para quatro parâmetros a serem estimados” (BYRNE, 2001, p.39). Para contornar esta situação, estabelecemos que os resíduos dos dois fatores criados teriam variâncias iguais, já que o nosso interesse é conhecer os coeficientes que seriam gerados pelo construto Foco no Cliente nos dois fatores.

Os resultados dos ajustes do Modelo 05 são idênticos aos do Modelo 04, em razão de tais modelos serem equivalentes. De acordo com Hoyle (1995), dois modelos são equivalentes se eles se ajustam igualmente bem ao conjunto de dados analisados. “Tais modelos não podem ser distinguidos matematicamente, sendo diferentes apenas em termos de seu significado substantivo e da interpretação das soluções obtidas quanto eles se ajustam aos dados” (HOYLE, 1995, p.30). Os coeficientes entre os construtos e variáveis do Modelo 05 estão disponíveis na Figura 3, a seguir.



Todos os coeficientes e variâncias estimados são significativos a 0,1%.

**Figura 3: Coeficientes para a AFC de segunda ordem**

Após estressarmos o modelo inicial, encontramos evidências suficientemente robustas nos resultados para inferir que o modelo final ajustado representa adequadamente o construto Foco no Cliente, pois os coeficientes do fator de segunda ordem para os fatores de primeira ordem são positivos, indicando uma relação direta entre eles, tal como todos os coeficientes entre os fatores e as suas respectivas questões. Como nome para os fatores criados, com base nas questões que os compõem, sugerimos: Fator 01: Compartilhamento Interno das Informações; e Fator 02: Gerenciamento Pró-Ativo. Nesse sentido, acreditamos que esse trabalho inova a teoria em Marketing ao oferecer evidências confiáveis quanto ao uso de uma escala multiitens para se verificar o grau de foco no cliente de uma organização de micro e pequeno porte.

## 6. Considerações finais

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de analisar a validade de uma escala utilizada em uma pesquisa empírica, sendo que tal escala busca representar o construto de foco no cliente. A base de dados que foi utilizada para análise se refere à base da pesquisa realizada pelo CDL/SEBRAE/MG, com Micro e Pequenas Empresas do setor varejista situadas na cidade de Uberlândia/MG.

O instrumento analisado é composto de dez itens e, após a análise da validade teórica da escala, percebeu-se a necessidade de ajustes no modelo inicial, especificamente nas três últimas questões, que foram excluídas para a realização dos procedimentos estatísticos do estudo. A análise da confiabilidade e coerência interna da escala, por meio do Alfa de Cronbach, indicou que o instrumento representa uma medida coerente em termos de interpretação dos respondentes. Em relação à Análise Fatorial, observamos que o questionário pode ser reduzido para seis itens que correspondem a dois fatores distintos e positivamente correlacionados, o que mostra a sua adequação para avaliar o fator de segunda ordem (Foco no Cliente). Os ajustes do modelo estabelecido se mostraram adequados em todos os indicadores avaliados.

As características inovadoras dos resultados deste trabalho se encontram principalmente em dois pontos: i) a escala encontrada pode suprir uma lacuna apontada pela discussão sobre a inconsistência de escalas anteriores para avaliar o foco no cliente; e ii) o

contexto brasileiro que foi analisado, além de termos analisado também a realidade de Micro e Pequenas Empresas, testando a aplicação da teoria neste contexto específico.

Adicionalmente, detectamos, conforme indicam os coeficientes positivos encontrados, que a comunicação interna e a utilização de dados do mercado para a tomada de decisões internas na empresa são fatores positivamente correlacionados e parecem fazer parte do contexto de gestão das empresas analisadas. Sugerem-se novas pesquisas para analisar a validade e adequação desta escala em uma nova amostra de micro e pequenas empresas, incluindo também uma análise de causalidade entre o foco no cliente e o desempenho.

## Referências

- BYRNE, B. M. *Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- DRUMOND, M.; TOALDO, A. M. M. Implementação de Estratégias de Marketing, Competitividade e Fornecimento de Valor em PMEs. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD - EnAnpad. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.
- FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E. An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, vol. 8, p. 30-40, 1997.
- GAUZENTE, C. Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*. vol. 10, p. 76-82, 1999.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. Tradução de Adonai Schulup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOYLE, R. H. *Structural Equation Modeling: concepts, issues, and applications*. London: SAGE Publications, 1995.
- HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J.; SLATER, S.F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, v. 26, n.12, p.1173-1181, 2005.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. A. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, p. 53–70, jul., 1993.
- KOHLI, A. A.; JAWORSKI, B. J. The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*. vol. 54, n. 2, p. 1-18, apr., 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n. 4, p. 467-477, nov., 1993.
- MARTIN, B. A.; MARTIN, J. H. Building a Market-Oriented Organizational Environment: An Implementation Framework for Small Organizations. *Mid-American Journal of Business*, vol. 20, n. 2, p. 45-58, 2005.
- MOREIRA, E. S.; TAVARES, M.; CARVALHO, C. J. Adequação de Escala Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. *RAC – Eletrônica*, vol. 3, n. 1, p. 63-80, Jan./ Abr., 2009.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 30, p. 909-920, 2009.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, vol. 54, n. 4, p. 20-35, oct., 1990.

PIERCY, N. F. What do you do to get customer focus in an organization? *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 13, n. 6, 1995.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational Development: theory, practice and research. *Annual Review of Psychology*, vol. 42, p. 51-78, 1990.

SEBRAE/SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. *As Micro e Pequenas Empresas na Economia*. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 19 de julho de 2010.

SILVEIRA, C. S.; LUCE, F. B.; LIBERALI NETO, G. A Relevância do Valor ao Cliente para o Acionista da Empresa. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD - EnAnpad. Rio de Janeiro, 06 a 10 de setembro de 2008. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2008.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Customer-Led and Market-Oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, v.19, n. 10, p. 1001-1006, oct. 1998.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1165-1168, Dec., 1999.

SMITH, N. E. Discussion: economic implications of market orientation. *Journal of Farm Economics*, vol. 47, n. 2, p. 428-432, may., 1965.

Apêndice A: Questionado utilizado para avaliar o foco no cliente

nº	Descrição da questão
1	A empresa utiliza algum tipo de pesquisa para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes atuais?
2	A empresa utiliza algum tipo de pesquisa para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes potenciais?
3	A empresa realiza pesquisa para avaliar o grau de satisfação dos clientes?
4	Os resultados das pesquisas são divulgados e discutidos em toda a empresa, buscando melhorias?
5	A empresa disponibiliza canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar os clientes em necessidades específicas?
6	A empresa procura atender e se antecipar cada vez mais às necessidades e expectativas dos seus clientes?
7	Ao lançar novo produto, a empresa faz acompanhamento durante período pré-determinado para conhecer a opinião dos clientes?
8	A empresa divulga seus produtos, visando aumentar sua credibilidade no mercado?
9	A empresa divulga sua imagem, visando aumentar sua credibilidade no mercado?
10	As práticas utilizadas para o gerenciamento da Focalização no Cliente são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?
<p>Rótulos possíveis das respostas:</p> <p>0: não atende ao requisito e o desconhece totalmente;</p> <p>1: atende parcialmente ao requisito, conhece-o parcialmente e não o aplica;</p> <p>2: atende ao requisito mas faltam algumas evidências;</p> <p>3: atende ao requisito e há evidências para comprovação, além de conhecê-lo e aplicá-lo perfeitamente;</p> <p>4: atende plenamente ao requisito e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas; e</p> <p>n.a.: não aplicável.</p>	

Fonte: Cedido pelo CDL/SEBRAE/MG.

Apêndice B: Avaliação do questionário de acordo com o referencial teórico do estudo

Questão	Comentário sobre a Fundamentação Teórica para cada questão
Q1	Fundamento Teórico: OK. Conhecer as necessidades dos consumidores: Narver e Slater (1990, p.21); Jaworski e Kohli (1993, p.57). Expectativas dos consumidores: Narver e Slater (1990, p.21), Slater e Narver (1999, p.1165), Slater e Narver (1998, p.1003) e Hult; Ketchen e Slater (2005, p.1174).
Q2	Fundamento Teórico: OK. Sobre as necessidades e expectativas dos clientes potenciais da empresa, encontram-se fundamentos no trabalho de Slater e Narver (1999, p.21). O restante do texto está fundamentado nos mesmos autores que a Questão 01.
Q3	Fundamento Teórico: OK. A escala utilizada na pesquisa de Hult; Ketchen e Slater (2005, p.1180) apresenta uma questão semelhante a esta que se está analisando. Além disso, a leitura de Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1999) leva a entender que esta questão tem fundamento para pertencer ao instrumento de coleta de dados.
Q4	Fundamento Teórico: OK. A busca de melhorias, com base nas pesquisas, está fundamentada também em Slater e Narver (1999, p. 1165), quando eles citam que a empresa deve desenvolver soluções para atender às necessidades identificadas. A outra parte da frase, sobre a divulgação e discussão dos resultados dentro da empresa, está relacionada com o processamento de informações, conforme é encontrado na argumentação de Kohli e Jaworski (1990, p. 3).
Q5	Fundamento Teórico: OK. Ao ouvir reclamações, a empresa passa a acessar dados que podem servir para futuras melhorias nos produtos, de acordo com as necessidades dos consumidores (dependendo do volume de reclamações e de novas pesquisas com outros consumidores). O auxílio fornecido pela empresa a alguma necessidade específica de seus clientes também pode implicar em melhorias futuras de seus produtos. Com isso, entende-se que este item esteja alinhado com o referencial teórico utilizado, em especial com Narver e Slater (1990, p.24) e Piercy (1995).
Q6	Fundamento Teórico: OK. Essa questão parece estar muito próxima ao que já medem as Questões 01 e 02. Porém, esta questão se refere às ações da companhia, e as duas primeiras se referem à identificação de alternativas. Portanto, entende-se que tal questão seja necessária no instrumento de coleta de dados e também entende-se que ela esteja alinhada com o referencial analisado, inclusive na parte em que a empresa deve tentar se antecipar às necessidades dos clientes (NARVER; SLATER, 1990, p.21).
Q7	Fundamento Teórico: OK. O acompanhamento da reação dos consumidores em relação ao lançamento de um novo produto parece estar bem alinhado com o foco no consumidor (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p.3) pois, ao se conhecer as necessidades dos clientes, é coerente também buscar se conhecer se os produtos oferecidos pela empresa estão atendendo a tais necessidades.
Q8	Fundamento Teórico: não encontrado nos artigos pesquisados para a questão completa.
Q9	Fundamento Teórico: não encontrado nos artigos pesquisados para a questão completa.
Q10	Esta questão talvez esteja com uma redação inadequada, pois exige que o respondente mostre que ele possui conhecimento sobre um conceito que se está tentando identificar com a pesquisa e, além disso, pressupõe-se que o respondente saiba avaliar se as suas medidas para se mostrar focado no cliente estão ou não adequadas. Entendemos que ela então não está alinhada com a parte teórica do trabalho.