

Purificação e Validação da Escala de Orientação para o Mercado de George Day

Autoria: Sérgio C. Benício de Mello, Angela Cristina Rocha de Souza

Resumo

A partir dos anos 90 muitos estudiosos concentraram suas pesquisas no tema orientação para o mercado. Dentre os vários trabalhos desenvolvidos muitos se preocuparam em desenvolver e avaliar formas de mensuração deste construto. Recentemente Souza e Mello (2003) encontraram problemas de dimensionalidade na escala de Day. Assim este trabalho teve como objetivos: avaliar a elasticidade, purificar e validar a escala de orientação para o mercado de George Day. A escala foi aplicada junto a médias e grandes empresas da Região Nordeste do Brasil. Os dados foram analisados quantitativamente, utilizando-se entre outras técnicas a matriz multitraço-multimétodo. Os resultados encontrados indicam que uma escala de seis pontos permite uma melhor mensuração do construto. A escala purificada apresenta treze variáveis distribuídas em cinco fatores que refletem dimensões similares as da escala original de Day. Outro resultado mostrou que há validade de construto para a escala purificada. Para outros estudos sugere-se a aplicação da escala de Day purificada em outros contextos.

1. Introdução

Nos últimos dez anos, segundo Steinman, Deshpandé e Farley (2000), um dos importantes fluxos de trabalho empírico e conceitual que tem se desenvolvido no campo do marketing estratégico é a orientação para o mercado (Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Narver e Slater, 1990). Assim, este tema tem sido explorado por muitos estudiosos que buscam identificar, por exemplo, qual a influência desta orientação na lucratividade das empresas (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994), no relacionamento entre fornecedores e revendedores (Baker, Simpson e Siguaw, 1999), na inovação de produtos (Lukas e Ferrel, 2000). Nestes estudos, segundo Deshpandé (1999), para a avaliação da orientação para o mercado das empresas, têm sido utilizadas, na sua maioria, as escalas desenvolvidas por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993). Deshpandé e Farley (1998) realizaram uma meta-análise das três principais escalas de orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993 e Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) e concluíram que, em geral, estas escalas se assemelham em termos de confiabilidade e de validade externa e interna.

Apesar da ampla utilização destas escalas, o tema orientação para o mercado no que se refere à forma de avaliação do construto ainda não está esgotado. Segundo Malhotra (1981), o uso de medidas e escalas sem a devida atenção para a sua confiabilidade e validade é um dos fatores que mais contribuem para descobertas equivocadas nas pesquisas de marketing. Assim, outros estudos continuam analisando a validade das referidas escalas buscando o seu refinamento (Egeren e O'Connor, 1998; Baker e Sinkula, 1999; Matsuno, Mentzer e Rentz, 2000; Mavondo e Farrell, 2000; Pulendran, Speed e Widing II, 2000; Sampaio e Perin, 2001) ou mesmo o desenvolvimento de novas escalas (Day, 1999).

Narver e Slater (1990) consideram que a orientação para o mercado consiste na essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor, bem como o movimento das tendências ambientais, principalmente focando a concorrência, pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva. Neste sentido, encontrar formas de avaliar a orientação para o mercado surge como uma necessidade para que os pesquisadores possam identificar além do grau desta orientação, a influência da sua implementação sobre vários aspectos nas empresas. Churchill (1979) afirma que o desenvolvimento de melhores medidas de variáveis é um

elemento crítico para a evolução do conhecimento de marketing, bem como para melhorar as práticas de marketing.

A escala desenvolvida por Day (1999), baseada nas melhores práticas de orientação para o mercado, constitui-se numa nova maneira de avaliar esta orientação. Ela foi testada empiricamente no contexto das empresas brasileiras por Souza e Mello (2003) que avaliaram as dimensões da escala e identificaram que a mesma é muito longa e tem problemas de dimensionalidade, apresentando fatores com cargas baixas e em duplicidade, o que sugere a necessidade de purificação e validação da mesma. Um outro questionamento feito pelos autores diz respeito à elasticidade da escala. Como a escala de Day (1999) é diferencial semântica de cinco pontos, argumenta-se se uma escala com mais pontos poderia ajudar na mensuração das práticas utilizadas pelas empresas. Questiona-se também se uma escala com número de pontos par possa direcionar melhor a posição das empresas quanto à sua orientação para o mercado, já que desta forma, o respondente seria forçado a dizer se suas práticas são mais orientadas ao mercado ou não. Assim, os objetivos deste trabalho são: (a) verificar se a escala de Day com 6 pontos levaria a uma melhor mensuração das variáveis que a escala original com 5 pontos e (b) realizar a purificação e validação da escala.

2. Revisão da literatura

Nos últimos anos, a orientação para o mercado tem recebido muita atenção dos estudiosos de marketing (e.g., Baker, Simpson e Siguaw, 1999; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994). Estes pesquisadores têm relatado que empresas que implementam uma orientação para o mercado podem obter vários benefícios, incluindo aumento da lucratividade (Slater e Narver, 1994; Webster, Jr., 1992), melhoria das atitudes dos empregados (Jaworski e Kohli, 1993), e uma força de vendas mais orientada ao cliente (Siguaw, Brown e Widing, 1994).

A maioria das definições de orientação ao mercado tem sido desenvolvida com base no conceito de marketing. As empresas orientadas para o mercado, de acordo com Day (1999), possuem três elementos: cultura, capacidades e configuração que conferem a elas uma habilidade superior em compreender, atrair e manter os clientes, distribuindo valor superior para eles e permanecendo alinhadas às mudanças solicitadas pelo mercado. Estes três elementos formam a base compartilhada de conhecimento onde a organização coleta e dissemina suas informações sobre o mercado. As empresas podem diferir em seu grau de orientação para o mercado dependendo da extensão em que as dimensões ou atividades associadas com esta orientação são desempenhadas (Kumar, Subramanian, Yaugher, 1998).

2.1 Culturas orientadas para o mercado

Para Kanter (2000), cultura é a forma como as pessoas trabalham efetivamente alinhadas com a mensagem que, em sua opinião, estão recebendo, assim como os valores, o ambiente e o estímulo que as rodeiam. A cultura organizacional é definida por Deshpandé e Webster, Jr. (1989) como o modelo de valores e crenças compartilhadas que ajudam os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional e assim lhes fornece normas para seu comportamento na organização. Neste sentido, Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993) definem a orientação para o mercado como o conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, sem excluir aqueles dos demais *stakeholders* tais como proprietários, gerentes e empregados, para desenvolver uma empresa lucrativa em longo prazo. Assim sendo, enquanto alguns autores tratam a orientação para o mercado como uma cultura (Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993; Narver e Slater, 1990), Day (1999) afirma que empresas orientadas para o mercado apresentam uma cultura, ou seja, valores, normas e crenças completamente diferentes das organizações orientadas para si mesmas. Estas

organizações se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros, incluindo consumidores e membros do canal.

Day (1994) afirma que para tornar-se orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais. Ele argumenta que estas organizações são superiores nas capacidades de sentir e se relacionar com o mercado. Quanto mais estas capacidades estejam embutidas na organização mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado à frente dos seus concorrentes. As capacidades das empresas orientadas para o mercado serão apresentadas no próximo item.

2.2 Construindo capacidades

2.2.1 Capacidade de sentir o mercado

Vários autores apresentam a coleta e disseminação de informações na empresa como uma atividade chave da orientação para o mercado (Kohli e Jaworksi, 1990, Narver e Slater, 1990, Hunt e Morgan, 1995). Webster, Jr. (1994) afirma que empresas orientadas para o mercado além do conhecimento sobre os clientes devem ser conscientes das ofertas de produtos e capacidades dos concorrentes, e como estes são vistos pelos clientes.

A capacidade de sentir o mercado refere-se à habilidade das empresas para continuamente sentir e agir sobre fatos e tendências em seus mercados. Estas empresas são mais bem equipadas para prever como seus mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar relações com os distribuidores ou barrar os concorrentes. Elas também se destacam em sua habilidade para compreender as informações colhidas do mercado e transformá-las em conhecimento compartilhado por toda a organização (Day, 1999). Obter e reter conhecimento podem ser dispendiosos para a empresa, assim a informação deve ser avaliada como um valor (Houston, 1986). Day e Nedungadi (1994) mostraram que empresas orientadas para o mercado possuem maior conhecimento sobre seus concorrentes e clientes, obtêm maior consenso dentro de sua equipe de gerentes quanto à natureza de sua vantagem competitiva, e têm objetivos estratégicos mais estáveis.

2.2.2 Capacidade de relação como o mercado

Para Day (1999), os três elementos que formam a capacidade de relação com o mercado são: orientação para o relacionamento, conhecimento e habilidades, integração e alinhamento de processos. A orientação para o relacionamento deve penetrar em todas as partes da mentalidade, valores e normas da organização influenciando todas as interações com o cliente – antes, durante e depois da venda. Um profundo conhecimento sobre o cliente é necessário para que a orientação para o relacionamento tenha alavancagem sobre o desempenho da empresa. Desta forma, a empresa deve observar sua base de conhecimento e sua forma de aprendizagem e compartilhamento. Outro aspecto importante na formação da capacidade de relação com o mercado são as habilidades das equipes de contas que lidam com os clientes e a experiência dos funcionários da empresa. O último elemento refere-se à integração e ao alinhamento das atividades e processos, dentro ou fora da empresa, com os seus clientes.

A capacidade de relação com o mercado, abordada por Day (1999), na prática, refere-se a dois tipos de estratégias para a formação e o estímulo de relacionamentos: as estratégias sensíveis ao cliente que são especialmente aplicáveis aos mercados de consumo de massa e virtualmente a todos os serviços, buscando desenvolver a lealdade dos clientes; e as estratégias de colaboração com os clientes e ligações com os parceiros de setor que são especialmente concebidas para mercados organizacionais. Complementando, Day (2000, p. 24) afirma que “a habilidade de uma empresa em criar e manter um relacionamento com seus clientes mais valiosos é uma base durável para uma vantagem competitiva”.

2.2.3 Capacidade de pensamento estratégico

O planejamento estratégico tradicional está atualmente em questão. Como produto de uma era em que a competição era administrada, quando o ambiente externo era relativamente simples, estável e previsível, os sistemas de planejamento estratégico eram primariamente usados como mecanismos de controle para reduzir as incertezas e alocar poder (Fuller, 1996).

Hamel (1996) define estratégia como revolução e afirma que o problema essencial nas organizações hoje é a falha em distinguir planejamento de elaboração de estratégias. As empresas orientadas para o mercado não confundem o pensamento estratégico com planejamento estratégico orientado para o controle. Estas empresas possuem uma capacidade de pensamento estratégico que, segundo Day (1999), corresponde a um processo orientado externamente para desenvolver uma direção estratégica. A estratégia começa com a compreensão do mercado e volta-se para a organização, mais do que se move da organização para o mercado. O mesmo autor ainda afirma que estas organizações têm duas características importantes: elas usam um processo de planejamento adaptável, focado em problemas em tempo real; e antecipam o mercado combinando a compreensão de suas capacidades e limitações com um ponto de vista amplamente informado sobre o futuro de seus mercados. Com a capacidade de pensamento estratégico as empresas orientadas para o mercado se esforçam continuamente para encontrar novas formas de obter vantagens e crescer, tendo para isso um profundo conhecimento da realidade de seu mercado.

2.3 Configuração - alinhamento organizacional

Após a escolha da estratégia, ela deve ser implementada. A implementação da estratégia é definida como a forma em que uma empresa cria o arranjo organizacional que permite que ela siga sua estratégia mais efetivamente. Assim, a estratégia é implementada através da estrutura que deve, portanto, adequar-se a ela (Hill e Jones, 1998).

Para que a organização orientada para o mercado possa continuamente antecipar e se adaptar às mudanças solicitadas pelos clientes, ela precisa ter, além da cultura e das capacidades, estruturas e sistemas alinhados ao mercado. O terceiro elemento da empresa orientada para o mercado, a configuração, é um contexto específico no qual sua cultura e suas capacidades estão encaixadas e ativadas (Miller, 1986). Ela envolve o foco em valor superior para o cliente, coerência de estruturas e sistemas, e adaptabilidade (Day, 1999).

Segundo Day (1999), a estrutura das organizações orientadas para o mercado relaciona de forma estreita a cultura, capacidades e processos da empresa no seu contexto. Ela tem como características: (a) o foco estratégico no mercado, ou seja, a empresa é estruturada para fornecer valor mais elevado ao cliente; (b) coerência de fatores – cultura, capacidades e estruturas se complementam e apóiam mutuamente; (c) flexibilidade – com as mudanças no mercado, a estrutura destas empresas deve combinar a profundidade de conhecimento encontrada em uma hierarquia vertical com a sensibilidade das equipes operacionais horizontais.

3. Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa e definição das variáveis

O teste empírico da escala de Day (1999), realizado por Souza e Mello (2003), sugere que a escala apresenta problemas de dimensionalidade, gerando fatores com cargas baixas e em duplicidade, e até mesmo fator com apenas uma variável. Também foi questionado pelos autores se uma escala com maior elasticidade não seria mais adequada para medir o construto. Assim, esta pesquisa objetivou: (1) avaliar a elasticidade; e (2) purificar e validar a escala de orientação para o mercado desenvolvida por Day (1999). Desta forma, define-se esta pesquisa como exploratória quantitativa do tipo corte-seccional. A escala apresenta o construto em cinco dimensões cujos conceitos serão descritos a seguir:

- a) Orientação geral: valores, crenças e comportamento – uma empresa orientada para o mercado tem “uma cultura orientada externamente com crenças dominantes, valores e comportamentos enfatizando valor superior para o cliente e contínua busca por novas fontes de vantagem” (p. 6).
- b) Capacidade de sentir o mercado – “permite à empresa orientada para o mercado continuamente antecipar oportunidades do mercado e responder a elas antes dos concorrentes” (p. 77).
- c) Capacidade de relação com o mercado – “mantém a organização proximamente ligada ao seu mercado, criando uma via de dois sentidos para interagir com os clientes” (p. 77).
- d) Capacidade de pensamento estratégico – “permite que a empresa alinhe sua estratégia ao mercado e ajuda a antecipar mudanças no mercado” (p. 10).
- e) Alinhamento organizacional – a empresa orientada para o mercado possui “uma configuração que reúne a cultura, capacidades e processos na estrutura da firma. Ela inclui as capacidades de sentir o mercado, relação com o mercado e pensamento estratégico, assim como outras capacidades e ativos do negócio mais a estrutura organizacional e sistemas de suporte à informação, controle e recompensa” (p. 11).

As variáveis do construto foram operacionalizadas através de uma escala diferencial semântica de cinco pontos que apresenta no lado direito o desempenho superior ou a melhor prática, e no lado esquerdo a prática deficiente. A escala foi dividida de acordo com as cinco dimensões do construto apresentadas acima e visa identificar o grau de orientação para o mercado da empresa. Para avaliar a elasticidade da escala o construto foi operacionalizado duas vezes. Primeiro, com uma escala de cinco pontos, conforme a escala original de Day (1999), e em seguida utilizando-se uma escala de seis pontos.

3.2 Seleção da população e coleta de dados

A população do estudo englobou empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. Para a coleta de dados foi utilizada uma amostra de conveniência (128 empresas) baseada no voluntariado de executivos em treinamento nos cursos de MBA de uma grande universidade brasileira. Os dados necessários à realização da pesquisa foram obtidos através do método de levantamento. Os dados primários foram então adquiridos por meio de um questionário composto por questões referentes à escala de Day (1999), e outras referentes aos dados pessoais do respondente principal e dados da empresa.

As questões baseadas na escala foram traduzidas, pelos autores desta pesquisa, da escala original em inglês buscando-se adequar a linguagem à utilizada no ambiente pesquisado. Antes da realização do *double back-translation*, técnica utilizada para garantir o desenvolvimento de uma versão comparável do questionário (Green e White, 1976), o livro de Day (2001) foi traduzido para o português sendo então utilizado para verificação quanto à adequação do questionário já traduzido. Estas questões englobam as cinco dimensões do construto. São elas: (a) orientação geral – valores, crenças e comportamento – 11 itens; (b) capacidade de sentir o mercado – 15 itens; (c) capacidade de relação com o mercado – 10 itens; (d) capacidade de pensamento estratégico – 10 itens; (e) alinhamento organizacional – 10 itens.

A aplicação dos questionários ocorreu no período de agosto a novembro de 2001 e envolveu cinco turmas dos cursos de MBA. Os questionários foram entregues aos executivos que o retornaram preenchido num prazo máximo de dez dias, tendo em vista que, algumas respostas solicitadas exigiam o preenchimento por outro executivo da mesma empresa. Neste caso, ele(a) foi instruído(a) a buscar as informações junto a pessoa indicada que tivesse acesso às informações solicitadas no questionário e também conhecesse as estratégias da empresa.

3.3 Análise dos dados

Utilizando-se as informações colhidas nos questionários considerados válidos foram realizados três tipos de análise quantitativa dos dados: univariada, bivariada e multivariada. Nesta pesquisa, na análise univariada, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para: analisar os dados categóricos com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos respondentes e empresas pesquisadas.

Uma escala de multi-itens, como a de Day (1999), deve ser avaliada, segundo Malhotra (2001), quanto à precisão e à aplicabilidade. Isto envolve uma avaliação da confiabilidade, validade e possibilidade de generalização. Na avaliação da validade, ainda segundo o mesmo autor, três tipos são observados: conteúdo, critério e construto. Esta última envolve as validades convergente, discriminante e nomológica.

Considerando o estabelecido acima por Malhotra (2001), foi utilizada, dentre as técnicas de análise multivariada, a análise fatorial para realizar a purificação da escala, buscando-se solucionar os problemas identificados por Souza e Mello (2003) quanto à dimensionalidade da mesma. Durante o processo de purificação também foi observada a confiabilidade da escala que foi avaliada através da análise da consistência interna.

Para avaliar a elasticidade e a validade de construto da escala foi utilizada a matriz multitraço-multimétodo (MTMM) que é uma tabela de correlações que capacita o pesquisador a examinar a validade convergente e discriminante de um construto. Ela é uma matriz de correlações de ordem zero entre diferentes traços quando estes são medidos por diferentes métodos (Campbell e Fiske, 1959). Segundo Cote e Buckley (1987), numerosos estudos em ciências sociais têm examinado a validade do construto utilizando-se da matriz multitraço-multimétodo. Alguns trabalhos que utilizaram esta técnica foram: Churchill (1979), Malhotra (1981), Lumpkin e Massey Jr. (1983), Goldsmith e Emmert (1991), Mello e Collins (2001).

4. Análise dos resultados

4.1 Análise univariada

Do total de questionários coletados, 114 foram considerados válidos e utilizados, os demais foram rejeitados por apresentarem algum tipo de erro ou inconsistência. Os respondentes principais e empresas pesquisadas possuem o seguinte perfil: 78,6% são do sexo masculino e 21,4% do sexo feminino. Com relação à idade, os respondentes são em sua maioria maior de 25 anos, com 80,1% deles pertencendo à faixa etária de 26 a 45 anos. 91,7% dos respondentes possuem curso superior completo e 17,4% deles têm também uma especialização. Quanto ao cargo do respondente, 8,0% são sócio-gerente, 21,4% diretores, 36,6% gerentes, 1,8% superintendente e 32,2% pertencem a outros cargos. Um pouco mais da metade das empresas pesquisadas (52,6%) foram constituídas depois do ano de 1990, tendo, portanto, pouco mais de dez anos de atividades. Com relação à quantidade de funcionários que a empresa possui, verificou-se que 67,3% delas possuem até 1000 funcionários. Salienta-se, no entanto, que 35,6% das empresas possuem 100 funcionários ou menos. A faixa de faturamento que apresentou a maior concentração de empresas foi acima de cem milhões até quinhentos milhões de reais com frequência de 19,7%. Na classificação das empresas quanto ao seu tipo de atividade, observa-se que mais da metade delas pertencem ao setor de serviços (56,9%) enquanto as demais estão distribuídas quase igualmente entre os setores da indústria (22,9%) e do comércio (20,2%).

4.2 Análise da elasticidade da escala

A escala desenvolvida por Day (1999), como já mencionado, utiliza uma escala diferencial semântica de cinco pontos. Foi questionado por Souza e Mello (2003) se uma escala de maior elasticidade não proporcionaria melhores condições para medir o construto orientação para o mercado.

Segundo Malhotra (2001), algumas decisões devem ser observadas quando da elaboração de uma escala, entre elas: o número de categorias da escala, se a escala deve conter um número ímpar ou par de categorias, se ela deve levar o entrevistado a uma escolha forçada ou não. Vários fatores influenciam nestas decisões. Tradicionalmente sugere-se que o número apropriado de categorias deve ser sete mais ou menos dois. Ou seja, entre cinco e nove. Uma maior elasticidade ou um maior número de categorias contribui para a utilização de técnicas estatísticas mais sofisticadas. Aaker, Kumar e Day (2001, p. 324) afirmam que “o espectro de opiniões pode ser mais bem capturado, na maioria dos casos, com cinco a sete categorias de resposta”. A decisão quanto ao número ímpar ou par de categorias deve observar se existe entre os entrevistados alguns que podem ficar neutros quanto a variável que está sendo mensurada. Se for este o caso, a escala deve ser ímpar. No entanto se o pesquisador deseja forçar o entrevistado a emitir uma opinião ou acredita que não existe resposta neutra ou indiferente, uma escala com número par de categorias deve ser utilizada (Malhotra, 2001).

Para avaliar a elasticidade da escala utilizou-se a matriz multitraço-multimétodo. Na aplicação desta técnica são determinadas as correlações entre medidas realizadas para diferentes traços e diferentes métodos. A escolha dos traços considerou o tipo de atividade das empresas. Assim, foram estabelecidos dois traços: (1) empresas que pertencem à indústria e comércio; (2) empresas de serviço. Foram definidos também dois métodos de avaliação da orientação para o mercado das empresas. O primeiro considerou a escala original de Day (1999) com cinco pontos e o segundo a escala de Day (1999) com seis pontos.

De acordo com Campbell e Fiske (1959), os métodos e traços utilizados na matriz MTMM devem ser tão independentes quanto possível. Conforme se pode observar na Tabela 1, as empresas de serviço se apresentaram como menos orientadas para o mercado do que as empresas da indústria e comércio nos dois métodos. Isto caracteriza a diferença entre os traços.

Tabela 1 – Média da orientação para o mercado considerando os traços e métodos

Traços	Métodos	
	Escala de Day com 5 pontos	Escala de Day com 6 pontos
Indústria/Comércio	3,93	4,09
Serviço	3,90	4,02

As correlações entre os dois traços e os dois métodos foram calculadas e estão apresentadas na Tabela 2. Segundo Campbell e Fiske (1959), quatro critérios devem ser atendidos para que seja confirmada a validade do construto, observada através da validade convergente e validade discriminante:

1. Correlação heterométrodo-monotraço: deve ser alta e significativamente diferente de zero. Como se pode observar na Tabela 2 todos os valores na diagonal (bloco 2) são altos e significativamente diferentes de zero ($p < 0,01$). Isto significa que o mesmo traço ou característica medida por métodos diferentes apresentam alta correlação e assim tem validade convergente. Portanto, este critério foi atendido.
2. A existência da validade discriminante é indicada quando os valores na diagonal (bloco 2) são maiores que os valores na mesma linha e coluna dos triângulos heterotraços-heterométrodos (bloco 3). Isto quer dizer que as mesmas características medidas por diferentes métodos devem ter maiores correlações do que aquelas com nenhuma característica ou método em comum. Uma análise da Tabela 2 mostra que este critério também foi atendido. ($0,989 > -0,130$ e $> -0,146$; $0,991 > -0,130$ e $> -0,146$).
3. O segundo critério que precisa ser atendido para que haja validade discriminante é que a correlação entre o mesmo traço, mas diferentes métodos deve ser maior do que a

4. O último critério a ser atendido é que um padrão consistente deve ser encontrado dentro de todos os triângulos heterotraço (blocos 1 e 3). Observando as correlações constantes dos triângulos dos blocos 1 e 3 percebe-se que eles apresentam um padrão consistente já que todos têm correlações negativas e não significativas.

Tabela 2 – Matriz multitraço-multimétodo para escalas de estratégia de orientação para o mercado (Day 5 pontos x Day 6 pontos)

	Traço	Escala de Day com 5 pontos (Método 1)		Escala de Day com 6 pontos (Método 2)	
		Indústria/ Comércio	Serviço	Indústria/ Comércio	Serviço
Método 1 – Escala de Day com 5 pontos	Indústria/ Comércio				
	Serviço	-0,138			
Método 2 – Escala de Day com 6 pontos	Indústria/ Comércio	0,989*		0,146	
	Serviço	-0,130	0,991*		-0,134

4.3 Purificação da escala - análise fatorial

8

consistência interna. Os cinco coeficientes encontrados variaram de 0,8454 a 0,8753. Portanto, não há problema de consistência interna na escala.

A técnica da análise fatorial foi aplicada à escala de orientação para o mercado de Day (1999) com o intuito de testá-la empiricamente buscando solucionar os problemas de dimensionalidade encontrados por Souza e Mello (2003) e também reduzir o conjunto inicial de itens (56) para um menor conjunto sem perda da habilidade de mensuração do construto. Esta análise fatorial, segundo Hair *et al.* (1995), tem uma perspectiva exploratória.

O primeiro passo para a realização da análise fatorial foi verificar se havia suficiente correlação entre os dados que justificasse a aplicação da mesma. Para isso foi analisada a matriz de correlação anti-imagem das cinquenta e seis variáveis da escala e realizado os testes de esfericidade de Bartlett's e de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O primeiro teste verifica a presença de correlação entre as variáveis e fornece a probabilidade estatística que a matriz de correlação tem correlações significativas entre ao menos algumas das variáveis. O segundo quantifica o grau de intercorrelação entre as variáveis e tem o seu valor variando de 0 a 1. Valores abaixo de 0,50 são considerados inaceitáveis devendo a respectiva variável ser excluída da análise (Hair *et al.*, 1995). Tanto o teste de Bartlett's (3757,82) quanto o de KMO (0,793) apresentaram valores adequados para a realização da análise. Observando-se, porém, a matriz de correlação anti-imagem verificou-se que a variável 25 - Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado? - apresentou uma medida de adequação da amostra de 0,40 sendo por esta razão excluída da análise.

O método de extração de fatores utilizado foi o de análise de componente principal. Este método é adequado quando o objetivo é reduzir a maioria das informações originais em um número mínimo de fatores para propósitos de predição (Hair *et al.*, 1995). Na análise de componente principal, alguns critérios podem ser utilizados para definir o número de fatores a serem extraídos. O critério utilizado neste trabalho foi o autovalor ou latent root, onde apenas fatores com índice de autovalor de ao menos um são considerados (Bryant e Yarnold, 2001). Para melhorar a compreensão do significado dos fatores, a matriz fatorial foi rotacionada obliquamente. Segundo Hair *et al.* (1995), este tipo de rotação é mais adequado quando o pesquisador está interessado em obter construtos ou dimensões significativos teoricamente.

A primeira análise fatorial gerada foi composta de 55 variáveis que geraram catorze fatores. O teste de Bartlett's para esta análise foi de 3677,30 e o KMO de 0,805. Estes fatores explicam 74,219% da variância de todas as variáveis. A purificação da escala foi realizada excluindo-se em cada etapa da análise fatorial as variáveis com cargas baixas (abaixo de 0,50), as variáveis com cargas em duplicidade nos fatores formados, as variáveis que se deletadas aumentariam o valor do coeficiente *Alpha* calculado para os fatores, e até mesmo todo o fator, no caso do mesmo apresentar baixa consistência interna (*Alpha* < 0,60). Assim, a cada análise fatorial gerada um número menor de variáveis foram incluídas até que os fatores obtidos não apresentassem os problemas citados acima.

A análise fatorial final (Tabela 3) apresentou cinco fatores ou cinco componentes que refletem dimensões similares às apresentadas por Day (1999). O teste de Bartlett's para esta análise foi de 453,903 e o KMO foi de 0,738. Observa-se que o percentual de variância explicada foi de 73,874%. Este valor é muito próximo ao apresentado na primeira fatorial gerada o que significa que a purificação da escala não levou a perda na capacidade de explicação da mesma. Cada um dos cinco fatores gerados obteve uma confiabilidade (*Alpha* de Cronbach) superior a 0,6 como pode ser observado na Tabela 3.

Segundo Hair *et al.* (1995), o processo de atribuir nomes aos fatores é baseado primeiramente na opinião subjetiva do pesquisador; no entanto, deve seguir um padrão lógico que respeite a sua natureza intrínseca, de modo a facilitar a interpretação e a compreensão da solução fatorial e justificar seu procedimento. Os cinco fatores gerados para a escala de orientação

para o mercado foram denominados com base na relação teórica encontrada entre as variáveis que os compõem, da seguinte forma: (1) Pensamento estratégico; (2) Relação com o distribuidor; (3) Orientação geral; (4) Alinhamento organizacional; (5) Sentir o mercado. O primeiro fator, Pensamento estratégico, apresentou índice de explicação do construto de 33,803%, com os demais fatores apresentando percentuais de explicação inferiores. As questões referentes a cada variável estão apresentadas no Apêndice 1 no final deste artigo.

Tabela 3 - Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de orientação para o mercado

Questões (variáveis)	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V
V40.	0,872	0,119	-0,138	-0,139	0,057
V43.	0,739	-0,023	0,220	0,061	0,096
V56.	0,591	-0,218	0,297	0,265	-0,117
V41.	0,590	0,293	-0,064	0,046	0,247
V8.	-0,075	0,863	0,150	0,076	-0,054
V33.	0,209	0,845	-0,045	0,031	-0,047
V6.	0,131	-0,088	0,801	0,091	-0,120
V9.	-0,037	0,081	0,758	-0,203	0,340
V7.	-0,033	0,357	0,695	0,093	-0,002
V51.	-0,063	0,040	-0,156	0,911	0,068
V52.	0,032	0,084	0,161	0,753	0,106
V17.	-0,055	-0,020	-0,000	0,051	0,899
V18.	0,137	-0,107	0,043	0,139	0,741
Autovalor	4,394	1,615	1,327	1,221	1,046
% variância	33,803	12,424	10,208	9,393	8,046
% variância acumulada	33,803	46,226	56,435	65,828	73,874
Alpha (α) de Cronbach	0,7898	0,7648	0,6953	0,6839	0,7193

Nota: dimensões encontradas

Fator I – Pensamento Estratégico

Fator II – Relação com o Distribuidor

Fator III – Orientação Geral

Fator IV – Alinhamento Organizacional

Fator V – Sentir o Mercado

4.4 Validação da escala

Conforme já informado, no item 3.3 a avaliação da validade de uma escala envolve a validade de conteúdo, validade critério e validade de construto. Este estudo examinou a validade de construto para a escala de orientação para o mercado de Day (1999) concentrando-se na validade convergente e validade discriminante. Para isso, foi aplicado o método MTMM utilizando-se dois traços: empresas de indústria e comércio e empresas de serviço, e dois métodos: a escala de Day (1999) original com 56 itens e a escala de Day (1999) purificada de 13 itens. Considerando a necessidade que os traços sejam tão independentes quanto possível (Campbell e Fiske, 1959), observa-se na Tabela 4 que as médias da orientação para o mercado para as empresas de serviço apresentam-se para os dois métodos menores que para as empresas da indústria e comércio. Outro aspecto a ser observado é que as médias encontradas para a escala purificada são mais altas que as da escala original demonstrando que há variação entre elas.

5. Conclusão

O progresso no desenvolvimento do marketing como ciência dependerá das medidas desenvolvidas pelos profissionais de marketing para estimar as variáveis que sejam de seu interesse (Bartels, 1951; Converse, 1945; Hunt, 1976). Churchill (1979) chama a atenção para o processo de desenvolvimento de novas medidas para que uma vez elaboradas elas mensurem de forma adequada os construtos que pretendem medir. Como foi mencionado, para mensuração da orientação para o mercado, várias medidas já foram desenvolvidas. A escala criada por Day é uma nova medida para este construto cujo teste empírico, no contexto das empresas brasileiras, foi inicialmente realizado por Souza e Mello (2003). Nesta pesquisa foram abordadas questões sugeridas pelos mesmos autores para solucionar os problemas encontrados com a escala neste primeiro teste.

Com relação ao primeiro objetivo do estudo, a comparação entre as escalas com cinco e seis pontos, pode-se concluir que a escala com seis pontos permite uma melhor mensuração das variáveis do construto porque possibilita uma maior discriminação quanto às práticas adotadas pela empresa com relação à orientação para o mercado. A utilização da escala com um número de pontos par favorece a identificação do grau desta orientação nas empresas pesquisadas porque força o respondente a indicar se adota práticas orientadas para o mercado ou não.

O processo de purificação da escala conseguiu solucionar os problemas detectados por Souza e Mello (2003) trazendo melhorias para a escala original de Day (1999). A escala purificada não apresenta problemas de dimensionalidade, nem fatores com cargas baixas ou em duplicidade. Outro aspecto, também melhorado, diz respeito à extensão da escala original (cinquenta e seis variáveis) que dificultava a sua aplicação junto às empresas. A escala purificada foi reduzida para treze variáveis, sem perda do percentual de explicação, o que favorece sua utilização.

Os cinco fatores da escala de Day purificada apresentam dimensões similares às da escala original. O fator com o maior índice de explicação foi o Pensamento Estratégico que corresponde a uma das capacidades que, segundo Day (1999), são apresentadas por empresas orientadas para o mercado. Este resultado, portanto, salienta a importância de um pensamento estratégico que oriente a escolha da estratégia da empresa em direção a uma orientação para o mercado. A diferença encontrada entre as dimensões das escalas original e purificada reflete-se no fator Relação com o Distribuidor que focaliza apenas um componente do mercado excluindo outros considerados por Day (1999) como concorrentes e clientes, por exemplo.

A avaliação da escala purificada quanto a sua confiabilidade e validade de construto mostrou que a mesma apresenta consistência interna e também validade de construto observada através da validade convergente e validade discriminante. Assim, conclui-se que a escala purificada mede o construto orientação para o mercado tanto quanto a escala original.

Considerando a importância do desenvolvimento de escalas confiáveis para melhorar a qualidade das pesquisas de marketing torna-se necessário que a escala purificada, gerada neste trabalho, seja testada em outros contextos. O resultado purificado da escala é a melhor representação técnica e reflete a prática das empresas pesquisadas. Porém, em outros ambientes de negócios, dois aspectos teóricos fundamentais (relação com o cliente e com o concorrente) que foram excluídos através das técnicas de purificação podem ser reintroduzidos em futuras aplicações, pois o ganho na compreensão do fenômeno justificaria a provável perda de explicação dos fatores que ocorreria com esta introdução.

6. Limitações da pesquisa

Algumas limitações deste estudo são: (a) tipo de pesquisa realizado foi corte-seccional. Desta forma, os dados para avaliação da orientação para o mercado das empresas pesquisadas correspondem a determinado período no tempo; (b) tendo em vista o caráter exploratório do

estudo e o pequeno tamanho da amostra não foram observados com rigidez os pressupostos de algumas análises estatísticas que se referem à relação entre o número de variáveis observadas *versus* o número de casos pesquisados; (c) pesquisa utilizou uma amostra de conveniência restringindo a generalização dos resultados para a população; (d) foi solicitado aos executivos das empresas que também direcionassem o questionário para outro executivo indicado para respondê-lo. Não houve, no entanto, um controle efetivo quanto a quem respondeu o questionário; (e) a extensão do questionário pode ter contribuído para que algumas perguntas não fossem respondidas.

7. Recomendações para futuras pesquisas

Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se que a escala de Day purificada seja testada empiricamente em outros contextos e também com amostras probabilísticas. Também na avaliação da validade do construto podem ser utilizados outros traços e métodos.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior por seu apoio na realização dessa pesquisa.

Referências bibliográficas

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAKER, T. L., SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.27, n. 1, p. 50–57, 1999.
- BAKER, W. E., SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 27, n. 4, p. 411-427, Fall. 1999.
- BARTELS, R. Can marketing be a science? *Journal of Marketing*, New York, v. 15, p. 319-328, Jan. 1951.
- BRYANT, F. B., YARNOLD, P.R. *Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis*. In: Reading and understanding multivariate statistics. Editado por Laurence G. Grimm e Paul R. Yarnold. Washington, DC: American Psychological Association, Dec. 2001, 373 p. p. 99-136.
- CAMPBELL, D. R., FISKE, D. W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, v. 56, p. 81-105, 1959.
- CHURCHILL, G. A. Jr.. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 64-73, Feb. 1979.
- CONVERSE, P. D. The development of a science in marketing. *Journal of Marketing*, v. 10, p. 14-23, July. 1945.
- COTE, J. A., BUCKLEY, M. R. Estimating trait, method, and error variance: generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 315-318, Aug. 1987.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, 1951.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 37–52, Oct. 1994.
- _____. *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers*. New York: The Free Press, 1999.

- _____. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- _____. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____, NEDUNGADI, P. Managerial representations for competitive advantage. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 2, p. 31-44, Apr. 1994.
- DESHPANDÉ, R. *Developing a market orientation*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc., 1999.
- _____, FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, v. 2, 1998.
- _____, FARLEY, J. U., WEBSTER, Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 1, pg. 23-37, Jan. 1993.
- _____, WEBSTER, Jr., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, New York, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.
- EGEREN, M. V., O'CONNOR, S. Drivers of market orientation and performance in service firms. *The Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 1, 1998.
- FULLER, M. Strategic Planning in an era of total competition. *Strategy & Leadership*, p. 22-27, May/June. 1996.
- GOLDSMITH, R. E., EMMERT, J. Measuring product category involvement: a multitrait-multimethod study. *Journal of Business Research*, v. 23, p. 363-371, 1991.
- GREEN, R. T., WHITE, P. D. Methodological considerations in cross-national consumer research. *Journal of International Business Studies*, p. 80-88, Fall/Winter. 1976.
- HAIR, Jr., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. *Multivariate data analysis: with readings*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 4, p. 69-82, July/Aug. 1996.
- HILL, C. W. L., JONES, G. R. *Strategic Management theory: an integrated approach*. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- HOUSTON, F. S. The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, New York, v. 50, p. 81-87, Apr. 1986.
- HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, New York, v. 40, p. 17-28, July. 1976.
- _____, MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, New York, v. 59, n. 2. p. 1-15, Apr. 1995.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York, v.57, n.3, p. 53-70, July. 1993.
- KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. *HSM Management*, Ano 4, n. 20, p. 112-118, maio/jun. 2000.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.
- _____, KUMAR A. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 467- 477, Nov. 1993.
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R., YAUGER, C. Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, v. 24, n. 2, p. 201-233, 1998.
- LUKAS, B., FERREL O. C. The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n. 2, p. 239-247. Spring. 2000.
- LUMPKIN, J. R., MASSEY, T. K. Jr.. Convergent and discriminant validity of alternative perceived risk scales. *Proceedings of the Southern Marketing Association*, p. 257-260, 1983.

- MALHOTRA, N. K. A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts. *Journal of Marketing*, New York, v. 18, p. 456-464, Nov. 1981.
- _____. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. T., RENTZ, J. O. A refinement and validation of the markor scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.
- MAVONDO, F. T., FARRELL, M. A. Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 223-244, Sept. 2000.
- MELLO, S. C. B., COLLINS, M. Convergent and discriminant validity of the perceived risk scale in business-to-business context using the multitrait-multimethod approach. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, n. 3, p. 167-186, Set./Dez. 2001.
- MILLER, D. Configuration of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, v. 7, n.3, p. 233-249, May/June.1986.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, New York, v.54, p. 20-35, Oct. 1990.
- PETER, J. P., Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 6-17, Feb. 1979.
- PULENDRAN, S., SPEED, R., WIDING II, R. E. The antecedents and consequences of market orientation in australian. *Australian Journal of Management*, v. 25, n.2, p. 119-143, Sept. 2000.
- SAMPAIO, C. H., PERIN, M. G. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. In: ENANPAD – 2001 (Cd-Rom), área 12 – Marketing, artigo 1093.
- SIGUAW, J. A., BROWN, G., WIDING, II, R. E. The influence of the marketing orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 31, p. 106-116, Feb. 1994.
- SLATER, S. F., NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.
- SOUZA, A. C. R., MELLO, S. C. B. Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. In: I Encontro de Estudos em Estratégia da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, Curitiba, de 18 a 20 de maio de 2003 (Cd-Rom).
- STEINMAN, C., DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n.1, p. 109-119, Winter. 2000.
- WEBSTER, Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.
- _____. Executing the new marketing concept. *Marketing Management*, Chicago, v. 3, n. 1, p. 8-20, 1994.

Apêndice – 1

Variáveis da Escala de Orientação para o Mercado - original de Day (1999)

Orientação Geral: valores, crenças e comportamento	
V1	Em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa?
V2	Quais são as prioridades e interesses dos diretores da empresa?
V3	A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?
V4	Como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa?
V5	Qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa?
V6	Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa?
V7	Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?

V8	Qual a atitude da empresa com relação aos distribuidores?
V9	Qual a disposição da empresa para inovar?
V10	Qual a ênfase da sua empresa no gerenciamento da qualidade?
V11	Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?

Apêndice - 1 (continuação)

Capacidade de Sentir o Mercado	
V12	Até que ponto a empresa explora e entende as informações sobre os clientes e parceiros de distribuição?
V13	Como sua empresa realiza a monitoração do mercado?
V14	Qual a disposição dos empregados para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência?
V15	Quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos?
V16	Com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?
V17	Qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado?
V18	Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes?
V19	Como a empresa utiliza as reclamações dos clientes?
V20	Como é o conhecimento da empresa quanto à eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?
V21	Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing mal sucedidos e comunicar amplamente os resultados?
V22	Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa?
V23	Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?
V24	Qual o papel da função de pesquisa de mercado?
V25	Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?
V26	Como ocorre a divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países?
Capacidade de Relação com o Mercado	
V27	Qual é a mentalidade predominante na empresa?
V28	Qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente?
V29	Qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes?
V30	Como é o relacionamento da empresa com contas importantes?
V31	Qual o papel da equipe de vendas?
V32	Qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes?
V33	Como são vistos os intermediários da distribuição?
V34	Como a empresa utiliza os avanços em tecnologia de redes (internet, intranet e extranet)?
V35	Como ocorre o gerenciamento do valor da marca?
V36	Como é feita a aferição da eficácia do relacionamento?
Capacidade de Pensamento Estratégico	
V37	Qual é a orientação do processo de planejamento?
V38	Como ocorre a concepção do processo de planejamento?
V39	Como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico?
V40	Para que período de tempo o planejamento é realizado?
V41	Qual a qualidade da análise estratégica?
V42	Como a empresa conhece o mercado?
V43	Como são avaliadas as iniciativas no mercado?
V44	Os recursos de marketing são adequados?
V45	Qual a extensão da visão e planejamento de risco?
V46	Qual o tipo de revisão da estratégia que é utilizado pela alta gerência?
Alinhamento Organizacional	
V47	Qual é a estrutura organizacional da empresa?
V48	Como são as relações entre departamentos e grupos funcionais?
V49	Como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional?
V50	Como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?
V51	Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?
V52	Como são as interações com clientes, clientela e membros do canal?
V53	Qual o papel da função marketing?

- V54 Como são recompensados os executivos da sua empresa?
- V55 Qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?
- V56 Qual a ênfase dos sistemas de incentivo?
-