

O Impacto de uma Estratégia Relacional na Orientação para o Mercado das Empresas Portuguesas

Autoria: Alzira Maria Ascensão Marques, Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Resumo

Desde o início dos anos noventa que o tema Orientação para o Mercado (OM) tem sido objecto de vários estudos. Apesar disso, esses estudos têm-se preocupado basicamente com a avaliação do grau de orientação para o mercado das empresas e com as consequências da sua implementação em termos de performance empresarial. No entanto, ele ganha maior importância no contexto das estratégias de marketing relacional uma vez que se acredita que as práticas que lhe estão associadas podem traduzir-se num enfoque adicional no mercado e em particular no cliente. Assim, com base numa amostra 188 empresas privadas portuguesas, que competem nos mercados industrial (B2B) e de consumo (B2C), este estudo pretende estudar as relações entre a OM e as dimensões relacionais e identificar alguns dos factores determinantes da implementação da OM, contribuindo dessa forma para o seu melhor conhecimento. As conclusões apontam para a existência de uma relação entre OM e as estratégias relacionais e mostram o papel das TIC e da política de recursos humanos na concretização destas orientações.

Palavras chave: Orientação para o mercado, marketing relacional.

1. Introdução

As transformações que caracterizaram os anos 90, resultaram na intensificação da competição e na alteração das suas próprias regras e, conseqüentemente, na pressão sobre organizações para adoptarem comportamentos estratégicos capazes de estimular e sustentar a lealdade dos clientes. Todavia, esses comportamentos requerem uma mudança radical no modelo de negócio tradicional. A estratégia de negócio deixa de estar centrada na criação de valor para o accionista e passa a estar centrada na criação de valor para o cliente.

Essas mudanças requerem a implementação do marketing orientado para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990). Porém, quando o objectivo principal das empresas é alcançar a lealdade dos clientes, a implementação de um marketing de relacionamentos oferece um quadro de garantias mais amplo porque dele emerge um enfoque no mercado, e em particular no cliente, enquanto que o marketing orientado para o mercado pode concretizar-se à margem dos desejos de criar e manter uma relação estável e duradoura, entre as partes (Sheth *et al.*, 2000).

De qualquer modo, a orientação para o mercado tem sido tratada como uma das prioridades do marketing. Desde o início da década de noventa que a orientação para o mercado tem sido alvo de vários estudos (Kohli e Jaworski, 1990 e 1993; Narver e Slater, 1990 e 1994 e Deshpandé *et al.*, 1993). Podem todavia identificar-se duas linhas de pesquisa com direcções algo distintas: uma, limita-se a medir o nível de OM das empresas e estudar as relações entre a OM e a performance empresarial; outra, parte da ideia de que a orientação para o mercado é necessária mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo e para isso é necessário acrescentar a orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999; Jaworski *et al.*, 2000; Perin *et al.*, 2002).

Em termos gerais, nota-se que a pesquisa desenvolvida no âmbito da orientação para o mercado se tem preocupado em estudar as suas consequências em termos de rendibilidade, da eficácia da força de vendas e da inovação e tem dado menos importância ao estudo dos seus percursos. No sentido de contribuir para colmatar essa lacuna, este estudo, realizado a partir

de uma amostra de 188 empresas privadas portuguesas, que competem nos mercados industrial (B2B) e de consumo (B2C) tem como objectivo, numa primeira fase, averiguar se as orientações estratégicas e as políticas tecnológicas e de recursos humanos têm capacidade para explicar a prática de um marketing orientado para o mercado e numa segunda fase, estudar a relação entre a orientação para o mercado e a adopção de um marketing relacional apostando na confiança, na partilha de normas cooperativas, no compromisso e na predisposição para a manutenção de relações. Por último, aproveita-se a oportunidade para verificar se, ao nível da prática de um marketing orientado para o mercado, há diferenças entre as empresas do grupo B2B e as empresas do grupo B2C.

2. Revisão da Literatura

Kohli e Jaworski (1990, pp. 6) definiram orientação de mercado como “*the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it.*”

Deshpandé e Farley (1996, pp. 13), definiram orientação de mercado como “o conjunto de processos interfuncionais e actividades dirigidas para a criação e satisfação dos clientes através da contínua avaliação das necessidades”.

As escalas resultantes das linhas de pesquisa desenvolvidas por Kohli e Jaworski (1990 e 1993), Narver e Slater (1990 e 1994), e Deshpandé *et al.* (1993) têm sido aplicadas em diversos estudos, em diferentes ambientes, sendo normalmente referidas como alternativas viáveis para a mensuração do grau de orientação para o mercado.

Apesar da sua similaridade, observa-se que a escala MARKOR (Kohli *et al.*, 1993) tem sido utilizada sistematicamente, evidenciando uma fiabilidade e validade aceites em países de culturas distintas (e.g.: Baker e Sincula, 1999; Perin e Sampaio, 2001). Os seus autores referem-se a ela e ao seu processo de medição nos termos seguintes: “*A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de actividades multidepartamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de actividade de marketing baseados na inteligência gerada.*” (Kohli *et al.*, 1993, pp.473).

Sampaio e Perin (2002) fizeram uma avaliação da escala MARKOR através de um estudo longitudinal, realizado com amostras pareadas em três momentos distintos na indústria electrónica brasileira. Os resultados encontrados demonstraram que não há diferença significativa entre as respostas geradas a partir de enunciados com ênfases entre dois extremos – comparação com o padrão externo e a análise com foco puramente interno da empresa. Este resultado reforça a ideia de que a escala MARKOR é uma boa escala para medir o conceito de orientação para o mercado.

Em termos gerais, os estudos realizados dentro da temática da orientação para o mercado e da sua relação com performance, defendem que a orientação para o mercado resulta em benefícios que se traduzem em aumentos de lucros (e.g., Slater e Narver, 1994) em melhorias de atitudes (Jaworsk e Kohli, 1993), em forças de vendas mais orientadas para o cliente (Siguaw *et al.*, 1994) e no aumento do sucesso dos novos produtos (Perin e Sampaio, 2001).

Ainda sobre os benefícios positivos da criação e manutenção de uma orientação de mercado, Baker *et al.* (1999), investigaram a relação entre a orientação para o mercado e as práticas relacionais no contexto da gestão do canal de distribuição. Concluíram que, à medida que aumenta a percepção do fornecedor relativa à orientação de mercado do revendedor, aumenta a confiança, o compromisso, as normas cooperativas e a satisfação do fornecedor

com o revendedor. Consequentemente, aumenta a predisposição do fornecedor em manter relações com o revendedor. Os resultados positivos sugerem que os fornecedores devem fazer tudo que podem para ajudar no desenvolvimento e melhoramento da orientação de mercado do parceiro revendedor para melhorar os seus próprios níveis de satisfação.

Apesar da consolidação teórica do tema orientação para o mercado e da sua influência no desempenho organizacional, uma corrente de autores da área do marketing tem argumentado que a orientação para o mercado é necessária mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo (Baker e Sinkula, 1999; Jaworski *et al.*, 2000; Perin *et al.*, 2002). A posição desta corrente de autores é a de que a capacidade de aprendizagem organizacional deve acompanhar a orientação para o mercado para que as organizações alcancem a vantagem competitiva de longo prazo, particularmente em ambientes dinâmicos e competitivos.

Jaworski *et al.*, (2000), sugerem que há duas abordagens complementares à orientação de mercado - uma abordagem *market-driven* e uma abordagem *driving-markets*. Ambas as abordagens representam uma orientação para o mercado que requer um enfoque nos clientes, competidores, e nas condições gerais de mercado.

Subjacente aos conceitos *Market driven* e *Driving markets* está o conceito de orientação para a aprendizagem, que reflecte o valor da empresa não apenas em termos de capacidade de responder às mudanças do meio envolvente, mas em desafiar constantemente as suposições que emolduram a relação da organização com o ambiente (Baker e Sinkula, 1999).

Market driven refere-se a uma orientação de negócio que é baseada na compreensão e na reacção às preferências e comportamentos dos actores, dentro de uma dada estrutura de mercado. Aceitar a estrutura e o comportamento de mercado como um dado significa que a empresa não elimina nem altera as regras de competição. *Driving markets*, por outro lado, implica desenvolver um potencial susceptível de vir a influenciar a estrutura do mercado e/ou o comportamento dos agentes de mercado numa direcção que reforce a posição competitiva da empresa no negócio. Cada uma destas abordagens enfoca na alteração da composição dos actores de um mercado e/ou no desempenho das funções desses actores. Mas hoje, o que é verdadeiramente decisivo, é que uma alteração na estrutura de mercado tem o potencial para melhorar o valor de cliente e/ou a performance do *core business* da empresa (Jaworski *et al.*, 2000).

Relacionando os estudos de Baker e Sinkula, (1999) e Jaworski *et al.* (2000), pode concluir-se que a adopção da orientação *market driven* requer uma orientação de aprendizagem adaptativa. A aprendizagem adaptativa é capaz de facilitar a inovação incremental (i. e., inovação dentro de paradigma de trabalho), mas não é intrinsecamente capaz de facilitar a inovação descontinua (i. e., a inovação que cria novos paradigmas). Esta requer a aprendizagem generativa, essencial para prosseguir a orientação *driving markets*,

A orientação de aprendizagem generativa é um mecanismo que afecta, directamente, a capacidade de uma empresa desafiar velhas proposições sobre o mercado e sobre como uma empresa deve organizar-se para se dirigir a ele. Todavia, ao facilitar a inovação descontinua pode desviar uma organização do seu caminho se uma forte orientação de mercado não estiver presente para lhe fornecer a fundamentação.

Baker e Sinkula, demonstraram, empiricamente, que os conceitos de orientação de mercado e de orientação de aprendizagem, têm efeitos independentes e frequentemente sinérgicos na performance da empresa.

Perin *et al.* (2002), no contexto da indústria electrónica brasileira, investigaram empiricamente a relação entre a orientação para o mercado, a orientação para a aprendizagem e a inovação. Os resultados da modelagem de equações estruturais mostraram uma influência directa positiva e significativa da orientação para o mercado sobre a inovação em produtos e

um impacto indirecto da orientação para a aprendizagem na inovação através, da sua forte e positiva influência sobre a orientação para o mercado.

Porém, se da prática de um marketing relacional emerge um claro enfoque no mercado (Sheth *et all.*, 2000), é natural que exista uma forte relação entre a orientação para o mercado e as dimensões chave do marketing relacional – confiança, partilha de normas de cooperação e compromisso (Ruyter e Wetzels, 1999; DuPont, 1998).

Nestes termos, certas políticas funcionais de que se destaca a política de investimento em novas tecnologias e a política de recursos humanos, inspiradas no quadro de uma estratégia relacional, podem igualmente revelar-se decisivas no grau de orientação para o mercado das empresas. Sabe-se que os avanços nas tecnologias de informação e comunicação vieram facilitar e personalizar o relacionamento com o cliente e permitir a customização do marketing-mix (Ruyter e Wetzels, 2000), e que a política de recursos humanos é determinante na criação e manutenção de relações duráveis com os clientes (Reichheld, 1993).

3. Metodologia

Se da prática de um marketing relacional poderá emergir um enfoque adicional no mercado e em particular no cliente (Sheth *et all.*, 2000), é natural que exista uma relação positiva entre orientação para o mercado e as dimensões relacionais. No sentido da confirmação desta ideia pretende-se testar as seguintes hipóteses de investigação:

H 1 As empresas que reconhecem o papel das TIC como factores competitivos relacionais são mais orientadas para o mercado.

H 2 As empresas que reconhecem a importância dos Recursos Humanos na lealdade dos clientes, são mais orientadas para o mercado.

H 3 A OM está positivamente associada à confiança, compromisso e partilha de normas de cooperação.

H 4 A OM está negativamente associada à predisposição dos clientes em romper relações com os fornecedores.

A concretização do objectivo deste estudo, será realizada em duas etapas: primeiro, analisa-se a relação entre a orientação de mercado, as orientações estratégicas resultantes do estudo efectuado por Marques e Coelho (2003), o nível de informatização das empresas e os recursos Humanos; segundo, verifica-se a existência de relações entre OM e cada uma das seguintes dimensões relacionais: confiança, compromisso, partilha de normas cooperativas e predisposição à ruptura de relações. Aproveita-se para verificar se ao nível da prática do marketing orientado para o mercado existem diferenças entre as empresas do grupo B2B e as empresas do grupo B2C.

Para objecto deste estudo transversal, foram seleccionados dois grupos de empresas: o grupo B2B, de fazer parte as empresas do sector dos moldes, e o grupo B2C, constituído por empresas dos sectores da cristalaria, cutelaria, têxtil-lar e faianças e que produzem produtos para a linha mesa. A amostra, que neste caso corresponde ao Universo, constitui-se de 296 empresas, identificadas a partir de uma base de dados do ICEP (Instituto de Comércio Externo Português), da lista de associados de várias Associações Empresariais e dos catálogos de participantes de Feiras Internacionais.

A recolha de dados foi efectuada através de um questionário destinado a dirigentes que ocupassem um lugar no topo da hierarquia e que conhecessem bem a orientação estratégica da empresa. Nesse sentido, foram contactadas todas as empresas, por telefone ou pessoalmente, para explicar os objectivos do estudo e pedir a sua colaboração para responderem ao questionário. Se a empresa aceitasse colaborar era identificado o respondente, e seguindo o

conselho de Godin (1999), pedia-se permissão para entregar pessoalmente o questionário, ou para o enviar por correio. Da amostra de 296 empresas, obtiveram-se 188 (63,5%) respostas, 92 do grupo B2B e 96 do grupo B2C.

Este estudo operacionaliza 10 variáveis latentes: estratégia competitiva, orientação para o mercado, orientações estratégicas, nível de informatização, recursos humanos, confiança, partilha de normas de cooperação, compromisso, e predisposição dos clientes para a ruptura de relações.

A estratégia competitiva foi operacionalizada a partir da revisão do modelo de Dess e Davis (1984) e representa quatro orientações estratégicas: estratégia mista, estratégia relacional baseada nas TIC, estratégia de diferenciação e estratégia de customização. No total foram utilizados 27 itens para medir o conceito de estratégia competitiva.

Para operacionalizar o conceito de orientação para o mercado utilizou-se a escala MARKOR (Kohli, *et al.*, 1993). A orientação para o mercado foi medida através das três dimensões originais da escala MARKOR - geração de informação de mercado, disseminação de informação de mercado e resposta ao mercado, que compreendem 20 itens aos quais foram acrescentados 3 associados ao uso das TIC.

Na operacionalização do nível de informatização das empresas utilizou-se um modelo proposto por Louadi (1998) e já utilizado em Portugal por Almeida (2001). Trata-se de um modelo de fases sequenciais de integração tecnológica, que lista de 24 tecnologias.

Para se operacionalizar o conceito de Recursos Humanos, criou-se uma escala com 9 itens que reflectem uma política de recursos humanos direccionada para a prossecução de uma estratégia relacional, que visa a lealdade dos clientes. A referida escala apresenta boa fiabilidade interna, evidenciando um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,8858.

Para operacionalizar o grau de sofisticação dos *websites* e de customização do marketing-mix e das relações adaptou-se o modelo utilizado por Dutta *et al.* (1998), que utiliza 24 itens distribuídos por seis dimensões: sofisticação tecnológica, transformação de produtos, transformação da promoção, transformação de preços, transformação da distribuição e transformação de relações de cliente e acrescentou-se uma sétima dimensão - *network* de relações. No total, foram utilizados 36 itens distribuídos por sete dimensões para operacionalizar a variável latente “transformação de negócio”. A avaliação de cada item foi feita através de uma escala de 1 a 7 pontos de variação semântica, indicando baixos e altos níveis de realização respectivamente.

Os modelos utilizados para medir a confiança, a partilha de normas e o compromisso foram adaptados dos modelos utilizados por Baker *et al.*, 1999. Inicialmente, utilizaram-se 28 itens. Contudo, após uma análise de itens retiveram-se para análise 17, 8 para medir a confiança, 3 para avaliar a partilha de normas e 6 para medir o compromisso. Os restantes 11 foram excluídos por apresentarem correlações item-total inferiores a 0,4. A variável predisposição para a ruptura de relações foi operacionalizadas através de 3 itens. As escalas evidenciaram uma boa fiabilidade interna nos termos do quadro 1.

Todos os modelos, à excepção do que visa medir o grau de sofisticação dos *websites* e de customização do marketing-mix e das relações, utilizam escalas de Likert de 5 pontos.

Originalmente em inglês, as escalas foram convertidas para língua portuguesa através da técnica de tradução reversa.

Os dados obtidos através de questionário foram objecto de tratamento estatístico, através do "package" informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Todas as variáveis latentes e componentes foram sujeitas a uma análise de itens. Foram excluídos de análise os itens com correlações Item Total inferiores a 0,4. Em termos gerais os itens apresentam fortes correlações Item Total, pelo que medem os conceitos que pretendem medir. Além disso, apresentam boa fiabilidade interna evidenciando bons alfas de Cronbach (Quadro 1).

Quadro 1: Análise de Fiabilidade Interna: Alfa (α) de Cronbach

Variáveis Latentes	Alfa (α) de Cronbach	Avaliação da fiabilidade interna
Estratégia	0.90	Boa
Orientação para o Mercado	0.92	Excelente
Nível de Informatização	0.91	Excelente
Sofisticação tecnológica	0.93	Excelente
Customização do Marketing estratégico	0.95	Excelente
Recursos Humanos	0.87	Boa
Confiança	0.83	Boa
Normas cooperativas	0.61	Fraca
Predisposição à ruptura	0.83	Boa
Compromisso / Intenções de Continuidade	0.68	Fraca

Todavia, construir um questionário que meça uma variável latente envolve o exame das características da medida, que são não apenas a fiabilidade mas também a validade. Por isso, foi confirmada a validade teórica (unidimensionalidade) das variáveis utilizadas neste estudo, através da análise factorial por máxima verosimilhança. Além disso, uma vez que os itens formam uma amostra representativa de todos os itens disponíveis para medir os aspectos das variáveis componentes e foram já testados por outros autores noutros contextos crê-se confirmam validade de conteúdo adequada ao questionário.

Devido à validade e fiabilidade interna evidenciada, os itens do questionário foram transformados em variáveis compósitas, resultantes do somatório dos itens associados a cada variável.

As técnicas estatísticas utilizadas para testar a hipótese são as correlações de Pearson e o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM). Utiliza-se também o teste T para duas amostras independentes, para averiguar se as empresas B2B e as empresas B2C têm comportamentos diferentes relativamente à prática de um marketing orientado para o mercado.

A utilização das técnicas estatísticas paramétricas indicadas, requer a verificação de uma série de pressupostos. Assim, antes de se proceder à aplicação do coeficiente de correlação de Pearson, foram verificadas a linearidade entre as variáveis, através da observação dos diagramas de dispersão e a normalidade das distribuições através e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (K-S) e da análise dos graus de assimetria e de curtose.

A utilização do teste T para duas amostras independentes requer a verificação do pressuposto da normalidade das distribuições. No entanto, Gageiro e Pestana (2000, pp. 159) são da opinião que essa condição só é necessária para a realização do teste T para amostras de dimensão inferior a 30 observações.

O MRLM carece da verificação dos pressupostos da linearidade do fenómeno em estudo, da independência das observações da variável dependente (Y), da normalidade da variável dependente com média e variância constante, da normalidade da variável aleatória residual com média e variância constante, da não auto correlação dos resíduos (covariância nula) e da independência das variáveis explicativas (X's), ou seja da sua não multicolinearidade.

Confirmados os pressupostos associados a cada técnica, prosseguiu-se com o cálculo das correlações de Pearson e com a estimação do comportamento da orientação de mercado (variável dependente ou Y) a partir das orientações estratégicas, do nível de informatização e da política de recursos humanos (variáveis independentes ou X's), através do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) pelo método *stepwise*. Efectuaram-se ainda os testes T para a igualdade de médias entre duas amostras independentes, as empresas do grupo B2B e as empresas do grupo B2C. Eis os resultados obtidos:

4. Resultados

Quadro 2: Coeficientes de Correlação de Pearson

		Geração de Informação	Disseminação de Informação	Resposta ao mercado	Orientação Mercado	Custos de ruptura de rel.	Predisposição ruptura de rel.	Estratégia Mista	Relacional – TIC	Estratégia de Diferenciação -	Estratégia de Customização	Confiança	Partilha de Normas Coop.	Compromisso Relacional	Customização Marketing Mix	Sofisticação Tecnológica	nível de informatização	Recursos Humanos
G. I. M.	C. P.	1	,683**	,582**	,885**	-,048	-,231**	-,042	,608**	,027	,080	,242**	,370**	,071	,394**	,187	,471**	,286**
	Sig.	.	,000	,000	,000	,522	,002	,576	,000	,716	,290	,001	,000	,345	,000	,111	,000	,000
D. I. M.	C. P.	,683**	1	,574**	,859**	,055	-,185*	,040	,454**	,029	,062	,242**	,387**	,068	,344**	,250*	,507**	,397**
	Sig.	,000	.	,000	,000	,462	,012	,597	,000	,697	,405	,001	,000	,366	,002	,027	,000	,000
R. M.	C. P.	,582**	,574**	1	,845**	,031	-,062	,264**	,284**	,124	,209**	,160*	,170*	,434**	,404**	,259*	,295**	,627**
	Sig.	,000	,000	.	,000	,678	,408	,000	,000	,101	,005	,034	,023	,000	,000	,026	,000	,000
O. M.	C. P.	,885**	,859**	,845**	1	,011	,199**	,078	,533**	,074	,137	,250**	,355**	,221**	,441**	,268*	,483**	,507**
	Sig.	,000	,000	,000	.	,884	,009	,316	,000	,338	,077	,001	,000	,004	,000	,027	,000	,000

** Correlação é significativa ao nível 0.01.

* Correlação é significativa ao nível 0.05.

Quadro 3: Modelos de Regressão Linear Múltipla

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					ANOVA	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	F	Sig.
1	,548(a)	,300	,296	13,50480	,300	69,875	1	188	,000	69,875	,000(a)
2	,666(b)	,443	,436	12,08041	,143	41,705	1	187	,000	64,514	,000(b)
3	,688(c)	,474	,464	11,78146	,030	9,326	1	186	,003	48,328	,000(c)

a Predictors: (Constante), Estratégia Relacional baseada nas TIC

b Predictors: (Constante), Estratégia Relacional baseada nas TIC, Recursos Humanos

c Predictors: (Constante), Estratégia Relacional baseada nas TIC, Recursos Humanos, Nível de informatização

d Variável Dependente: OM

Quadro 4: Coeficientes das Variáveis Explicativas da Orientação para o Mercado

Modelo		Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	76,328	1,051		72,598	,000
	Estratégia Relacional baseada nas TIC	8,436	1,009	,548	8,359	,000
2	(Constante)	36,199	6,285		5,760	,000
	Estratégia Relacional baseada nas TIC	6,798	,938	,441	7,250	,000
3	Recursos Humanos	1,186	,184	,393	6,458	,000
	(Constante)	23,912	7,332		3,261	,001
	Estratégia Relacional baseada nas TIC	5,380	1,026	,349	5,245	,000
	Recursos Humanos	1,079	,182	,358	5,914	,000
	Nível de informatização	4,658	1,525	,205	3,054	,003

a Dependent Variable: OM

Quadro 5: Teste *T* para a Igualdade de Médias entre as Empresas B2B e B2C

		Média		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Testes <i>T</i> para igualdade de médias	
				F	Sig.	T	Sig.
Geração de Informação	B2C	20,4227	Igualdade de variâncias assumida	16,509	,000	-2,619	,010
	B2B	22,9167	Igualdade de variâncias não assumida			-2,691	,008
Disseminação de Informação	B2C	16,7732	Igualdade de variâncias assumida	5,676	,018	-2,169	,031
	B2B	18,4545	Igualdade de variâncias não assumida			-2,188	,030
Resposta ao mercado	B2C	36,6458	Igualdade de variâncias assumida	,638	,426	-,546	,586
	B2B	37,1905	Igualdade de variâncias não assumida			-,550	,583
Orientação p ^a .o Mercado	B2C	73,9677	Igualdade de variâncias assumida	4,257	,041	-1,931	,055
	B2B	78,7051	Igualdade de variâncias não assumida			-1,962	,051

5. Discussão de Resultados

5.1. As Relações entre a Orientação para o Mercado e as Dimensões Relacionais

Os resultados das correlações de Pearson evidenciam fortes correlações, estatisticamente significativas ($p < 0,01$), entre as dimensões da orientação para o mercado, o que significa que explicam o mesmo com conceito.

Entre a estratégia mista e a geração e disseminação de informação de mercado, não há correlações estatisticamente significativas. Porém, observa-se uma moderada associação linear positiva entre a estratégia mista e a dimensão resposta ao mercado (R de Pearson = 0,264 e sig = 0,000).

As correlações entre a estratégia relacional baseada nas TIC e cada uma das dimensões da orientação para o mercado, são fortes no caso da geração e disseminação de informação de mercado e moderadas no caso da resposta ao mercado. Em qualquer dos casos, têm associados níveis de significância iguais a 0,000, pelo que representam associações lineares positivas, estatisticamente significativas.

Entre as estratégias de diferenciação e cada uma das três dimensões da orientação para o mercado não há correlações estatisticamente significativas. O mesmo acontece entre a estratégia de customização e as dimensões geração e disseminação de informação. Contrariamente, entre a estratégia de customização e a resposta ao mercado existe uma fraca associação linear estatisticamente significativa (R de Pearson = 0,209 com sig = 0,005).

Conforme se pode verificar da análise do quadro 2, apenas a estratégia relacional baseada na utilização das TIC está significativamente ($p < 0,01$) associada à Orientação para o Mercado, enquanto variável compósita. Tal facto faz supor que da implementação de uma estratégia relacional baseada nas TIC emerge a prática de uma marketing orientado para o mercado, especialmente para o cliente.

Esta correlação é reafirmada pelas correlações positivas, estatisticamente significativas, entre OM e o nível de informatização (R de Pearson = 0,483 com sig. = 0,000), entre OM e a sofisticação tecnológica dos *websites* (R de Pearson = 0,268 com sig. = 0,027) e entre OM e a customização do marketing estratégico resultante da utilização dos *websites* (R de Pearson = 0,441 com sig. = 0,000). Estas associações lineares positivas entre a OM e cada uma das variáveis “tecnológicas” mostram a importância do factor tecnológico na implementação de uma orientação para o mercado, até porque a OM diz respeito à geração e disseminação de informação de mercado e à resposta ao mercado.

Destacam-se as fortes correlações, estatisticamente significativas ($p < 0,01$), entre a política de Recursos Humanos (RH) e a OM e as suas dimensões. A associação linear positiva existente entre a OM e os RH (R de Pearson = 0,507 com sig. = 0,000), mostra a

importância dos recursos humanos na implementação de um marketing orientado para o mercado.

O quadro 2, mostra ainda a existência de correlações estatisticamente significativas ao nível $p < 0,01$, entre a OM e cada uma das dimensões chave do marketing relacional - confiança, a partilha de normas de cooperação e o compromisso em manter as relações cliente-fornecedor, o que significa que à medida que aumenta o grau de implementação de uma estratégia de marketing relacional, aumenta o grau de implementação de uma orientação para o mercado. Parece assim encontrar suporte a hipótese 3.

Analogamente, quanto maior for a percepção dos clientes dos esforços da empresa em satisfazer as suas necessidades e desejos, maior será a sua confiança na empresa, maior a sua crença sobre a partilha de normas cooperativas com a empresa e sobretudo, maior será a sua predisposição a assumir compromissos relacionais, a correlação entre a resposta ao mercado e o compromisso é disso evidência (R de Pearson = 0,434 com sig. = 0,000). Assim, os clientes de um fornecedor orientado para o mercado estarão mais comprometidos em continuar o relacionamento com o fornecedor e portanto, menos predispostos a romper relações. Daí que a correlação entre a OM e a predisposição para a ruptura de relações é negativa e estatisticamente significativa ao nível $p < 0,01$, o que parece corroborar a hipótese 4.

Este resultado é coerente com as conclusões do estudo empírico de Baker et al., (1999), realizado no âmbito das relações entre fornecedor e revendedor, que indicam que, à medida que aumenta a percepção do fornecedor da orientação de mercado do revendedor, aumenta a confiança, o compromisso, as normas cooperativas e a satisfação do fornecedor no revendedor.

5.2 As Políticas Funcionais Relacionais e a Orientação para o Mercado

A análise de correlações faz supor que a estratégia relacional baseada nas TIC, a política de investimento em tecnologias informatizadas e a política de recursos humanos sejam factores determinantes da implementação da orientação para o mercado. A análise dos resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MGLM) através do método *stepwise*, a seguir apresentada, ajudam a esclarecer essa questão.

Assim, estimou-se o comportamento da orientação de mercado (variável dependente-Y) a partir das 4 orientações estratégicas identificadas, da política de recursos humanos e do nível de informatização das empresas (variáveis independente – X's), através do MRLM.

O quadro 3 apresenta 3 modelos de regressão linear. No primeiro, só a estratégia relacional baseada na utilização das TIC explica 30% da variação da OM. Se se considerar o modelo 2, acrescentam-se os RH, e as duas variáveis independentes, em conjunto, passam a explicar 44,3% da variação da OM. No modelo 3, a estratégia relacional baseada nas TIC os RH e o nível de informatização explicam 47,4% da variação da OM. Qualquer um dos modelos é estatisticamente significativo ($p < 0,05$), o que mostra que a contribuição das três variáveis para a explicação da OM é igualmente significativa.

Os testes *T*, nos três modelos, apresentam valores estatisticamente significativos para as constantes e para as variáveis independentes, logo existe uma relação linear entre OM e as variáveis independentes (Quadro 4). As estratégias mista, de diferenciação e de customização apresentam coeficientes de correlação parcial não significativos ($p > 0,05$) pelo que foram excluídas dos modelos. Sendo assim, o modelo final estimado corresponde ao modelo 3 e, em termos de variáveis estandardizadas é dado por:

$$MO = 0,349 \text{ Est. Relacional baseada nas TIC} + 0,358 \text{ Rec. Humanos} + 0,205 \text{ Nível de Informatização}$$

Resumido, os resultados da análise conjunta das variáveis independentes reafirmam a importância da estratégia relacional baseada no uso das TIC como factor determinante da

orientação para o mercado. Essa importância é reforçada pela capacidade explicativa do nível de informatização e pela associação linear positiva entre a orientação para o mercado e a sofisticação tecnológica dos *websites*. Assim, parece corroborada a hipótese de investigação 1, pelo que se pode afirmar que as empresas que reconhecem o papel das TIC como factores competitivos são mais orientadas para o mercado.

Os mesmos resultados confirmam ainda a importância da política de recursos humanos na explicação da variação da orientação para o mercado. Desse modo, tudo aponta para a corroboração da hipótese 2, antevendo-se que as empresas com políticas de recursos humanos orientadas para os clientes são mais orientadas para o mercado.

Em termos gerais, as três variáveis independentes – estratégia relacional baseada na utilização das TIC, nível de informatização e recursos humanos são consideradas determinantes da orientação para o mercado e explicam 47,4% da variação da orientação para o mercado.

5.3 Análise Comparativa da Orientação para o Mercado nas Empresas B2B e B2C

Foram identificados através de teste *T* para duas amostras independentes, comportamentos estratégicos diferenciados entre as empresas que competem nos mercados B2B e B2C, sendo as empresas do grupo B2B quem mais compete com a estratégia relacional baseada no uso das TIC. Assim, e por analogia, pretende-se confirmar se há diferenças de OM entre as empresas B2B e B2C. Para o efeito, e para melhor se interpretar os resultados da MRLM, realizou-se um teste *T* para amostras independentes, envolvendo a orientação para o mercado (OM) e cada uma das dimensões: geração de informação; disseminação de informação; e resposta ao mercado.

Os resultados mostram diferenças de médias estatisticamente significativas ($p < 0,05$), nas dimensões geração e disseminação da informação, entre as empresas que competem no mercado B2B e as empresas que competem no mercado B2C, sendo as empresas B2B que mais geram e disseminam informação de mercado. No entanto, em termos de resposta ao mercado não há diferenças entre estes dois grupos de empresas. Em termos gerais, a OM nas empresas B2B e nas B2C, evidencia um nível de significância próximo de 0,05, pelo que provavelmente esses dois grupos são oriundos de uma população cujo grau de orientação para o mercado é diferente, sendo as empresas B2B mais orientadas para o mercado (Quadro 5). Todavia, é a diferente ênfase na tecnologia que ajuda a compreender estes resultados, já que a geração e disseminação de informação parecem necessitar de um forte suporte tecnológico em termos de informação e comunicação.

6. Conclusão

A maioria das pesquisas realizadas dentro da temática da orientação para o mercado, têm-na tratado como variável independente e focalizado a sua atenção no estudo das suas consequências ao nível da performance e da capacidade de inovação. A realização de estudos empíricos que visem identificar os factores determinantes da implementação de um marketing orientado para o mercado, considerando-o como variável dependente, tem merecido menos atenção.

No sentido de contribuir para colmatar essa lacuna decidiu-se averiguar se as orientações estratégicas de natureza relacional têm capacidade para explicar a implementação de um marketing orientado para o mercado. Os resultados deste estudo suportam a opinião de Sheth *et al.* (2000) que consideram que a implementação da OM pode ser amplamente impulsionada pela implementação de uma estratégia de marketing relacional. Nesse sentido, constatou-se que a estratégia relacional baseada na utilização das TIC tem capacidade para

ajudar a explicar as variações no grau de implementação da OM. Entre as duas variáveis existe uma associação linear positiva.

Todavia, a implementação de uma estratégia de marketing relacional requer elevados níveis de compromisso de recursos, quer materiais, quer humanos. Eles traduzem-se em políticas de investimento direccionadas para a informatização das empresas e políticas de recursos humanos direccionadas para a satisfação e retenção de clientes.

O reconhecimento da importância das tecnologias para implementar uma estratégia relacional e consequentemente um marketing orientado para o mercado, foi verificado repetidamente:

- 1º - a orientação estratégica associada à OM reconhece as TIC como factores de competitividade;
- 2º - os resultados reconhecem que o nível de informatização influencia positivamente a implementação da OM;
- 3º - há uma relação positiva entre a sofisticação dos *Websites* e a OM;
- 4º - há uma relação positiva entre a OM e a customização resultante da utilização de *Websites*;

Deste modo, os resultados obtidos parecem evidenciar que as empresas que reconhecem o papel das TIC como factores competitivos relacionais são mais orientadas para o mercado.

Estes resultados confirmam a tese defendida por e Albertin (2001), Sodano (2000) e Lehu (2000) de que as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às empresas melhorarem a geração e disseminação de informações de mercado, estabelecerem parcerias baseadas em meios electrónicos com seus clientes e fornecedores e compartilhar plataformas e mercados electrónicos com seus concorrentes. Nestes termos, as TIC podem ser consideradas verdadeiros antecedentes das três dimensões da OM – geração e disseminação de informação de mercado e resposta ao mercado.

Mas a implementação da OM, para além de associada a uma estratégia competitiva focalizada nos clientes e à informatização da empresa, parece também beneficiar de uma política de recursos humanos orientada para a fidelização dos clientes. Não se pode esquecer que os empregados são os interlocutores privilegiados da empresa no contacto com os clientes. Por isso, o papel dos empregados que lidam directamente com os clientes tem um poderoso efeito na sua lealdade.

Deste modo, consideram-se fundamentais para implementar uma OM as políticas de RH que valorizam a experiência, a especialização, a antiguidade, a cortesia, a satisfação e o envolvimento dos trabalhos. Os RH devem ser orientados para a aprendizagem de modo a que a empresa tenha capacidade para responder ao mercado e para desafiar o próprio mercado, promovendo dessa forma a inovação contínua e descontínua.

Os resultados do MRLS mostram que uma política de recursos humanos orientada para incrementar a lealdade dos clientes desempenha um papel importante na implementação de um marketing orientado para o mercado. Assim, verificou-se uma forte associação positiva, estatisticamente significativa ao nível de $p < 0,01$, entre a OM e os RH.

A análise conjunta das variáveis independentes – estratégia relacional, recursos humanos e nível de informatização, e da variável dependente - OM, através do modelo de RLM, confirma a existência de relações lineares entre as variáveis. As três variáveis independentes, em conjunto, explicam 47,4% da variação da OM.

Como confirmação complementar da relação entre a estratégia de marketing relacional e a implementação da OM, verificou-se a existência associações positivas entre a OM e as dimensões chave do marketing relacional – confiança, partilha de normas de cooperação e compromisso.

Assim, e à semelhança de Baker *et all.* (1999), constatou-se que quanto mais orientada para o mercado for a empresa, mais a sua oferta comercial se aproxima das expectativas e desejos dos clientes e maior é a confiança destes na empresa, maior é a percepção da partilha de normas de cooperação e maior é compromisso em manter a relação.

Nesse sentido, constatou-se a existência de uma associação negativa entre a OM e predisposição dos clientes para romper relações com os fornecedores. Assim, quanto maior for a implementação da OM na empresa, maior é o valor relacional reconhecido pelo cliente e menor é a sua predisposição em romper relações com o seu fornecedor.

Em termos gerais, os resultados alcançados corroboram as hipóteses de investigação apresentadas e são coerentes com os resultados encontrados na literatura sobre marketing relacional e sobre a orientação para o mercado. Evidenciam, portanto, uma relação positiva entre o marketing relacional e a orientação para o mercado e sugerem que a implementação de uma estratégia competitiva relacional pode estimular a prática de um marketing orientado para o mercado.

Bibliografia

- ALBERTIN, A. L., (2001), “Valor Estratégico dos Projectos de Tecnologia de Informação”, ERA – Revista de Administração de Empresas, Volume 41, Número 3, Julho/Setembro, São Paulo, Brasil, pp.42-50.
- ALMEIDA, F., (2001), “A Adesão Organizacional às Novas Tecnologias de Informação e de Comunicação”, Dissertação de mestrado realizada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- BAKER, T., SIMPSON, P. e SIGUAW, J., (1999), “The Impact of Suppliers’ Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 1, pp. 50-57.
- BAKER, W. e SINKULA, J., (1999), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.
- DESHPANDÉ, R. e FARLEY, J., (1996), “Understanding Marketing Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales”, *Marketing Science Institute*, Technical working paper series: Report 96-125.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. e WEBSTER, F., (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of marketing* Nº 57, January, pp. 23-37.
- DESS, G. e DAVIS, P. (1984), “Porter's (1980), Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management journal*, Vol. 27, Nº3, pp. 467-488.
- DUPONT, Randall (1998), “Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry”, *Management Quarterly*, Vol. 38, pp.11-16.
- DUTTA, Soumitra, KWAN, Stephen e SEGEV, Arie, (1998), “Business Transformation in Electronic Commerce: Sectoral and Regional Trends”. *European Management Journal*, Volume 16, número 5, Outubro, Pergamon, Oxford, pp 540-551.
- GAGEIRO e PESTANA (2000), Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS, 2ª Ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- GODIN, Seth (1999), Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends Into Customers, Simon & Schuster, New York.
- JAWORSKI, B. e KOHLI A., (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing* Nº 57, July, pp. 53-70.
- JAWORSKI, B., KOHLI, A. J. e SAHAY, A., (2000), “Market_Driven Versus Driving Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, Nº 1, pp. 45-54.
- KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, pp.467-477.
- LEHU, Jean-marc, (2000), “Fidelização do Cliente: A Terceira Via”. *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº2, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, p. 6-10.
- LOUADI, M., (1998), “The Relationship Among Organization Structure, Information Technology and Information Processing in Small Canadian Firms”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Lo.15, Nº 2, pp. 180-199.
- MARQUES e COELHO (2003), “A aplicação das Estratégias Relacionais em Portugal” Actas das XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Lugo, 12 a 15 de Fevereiro.
- NARVER, J e SLATER, S., (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 4, October, pp. 20-35.

PERIN, M. G. e SAMPAIO, C.H (2001), “A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance”, XXV ENANPAD, Campinas, Brazil, Setembro.

PERIN, M., SAMPAIO, C. e FALEIRO, S., (2002), “A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação de Produto” Actas das XXVI ENANPAD, Salvador/Bahia, 22 a 25 de Setembro.

REICHHELD, Frederick F., (1993), “Loyalty-Based Management”, *Harvard Business Review*, March-April.

RUYTER, K. e WETZELS, M., (1999), “Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences”, *Accounting, Organizations and Society*, N° 24, p. 57-75.

RUYTER, K. e WETZELS, M.G.M., (2000), “The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters”, *Journal of Service Research*, Volume 2, n° 3, February, pp. 276-284.

SAMPAIO, C. e PERIN, M., (2002), “Avaliação dos Enunciados da Escala MARKOR: Um Estudo Longitudinal”, Actas das XXVI ENANPAD, Salvador/Bahia, 22 a 25 de Setembro.

SHETH, J. N., SISODIA, R. S. e SHARMA, A., (2000), “ The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, N° 1, pp. 55-66.

SLATER, S. e NARVER, J. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55.

SLATER, S., e NARVER, J., (2000), “Intelligence Generation and Superior Customer Value”, *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 28, N°. 1, pp. 120-127.

SODANO, A. (2000), “Leveraging CRM to Build Better Products”, *Life & Health/Financial Services Edition*, 26 de June, p. 23 e 27.