

ORIENTAÇÃO DE MERCADO E COMPETITIVIDADE EM MERCADOS INDUSTRIAIS

*Geraldo Luciano Toledo¹
Ricardo Jesus Román Amigo²*

RESUMO

O trabalho conceitua e analisa as relações entre Orientação de Mercado e Competitividade em mercados industriais, detalhando a forma de torná-la operacional e as metodologias para avaliação de ambos. A partir de pesquisas realizadas no Setor Siderúrgico Brasileiro e no Exterior, conclui que a adoção da orientação de mercado é fundamental para o desenvolvimento da competitividade e para o desempenho das empresas e recomenda uma utilização maior do Marketing Estratégico pelas empresas industriais brasileiras.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história recente da economia brasileira, as idéias, conceitos e técnicas de Marketing têm encontrado maior ressonância e vêm sendo implantadas com maior sucesso naquelas organizações que atuam em ambientes competitivos de negócios.

As mudanças ocorridas no Brasil, a partir de 1990, que reduziram a demanda, nos diferentes setores industriais do País, aliadas à abertura das fronteiras comerciais nacionais aos fornecedores do chamado mercado global, levaram este estado de competitividade a determinados setores da economia que, durante longo tempo, usufruíram de uma situação quase monopolista, ou de reserva

de mercado, como a siderurgia, petroquímica ou autopeças.

As empresas instaladas nestes setores, por força de sua posição, sempre tiveram orientação direcionada para o “fazer produtos”, deixando as questões de Marketing (mercado, clientela e concorrência) em um plano secundário. A ênfase em vendas, com foco no produto, modelo de Marketing amplamente superado, sempre foi o mais utilizado, buscando o lucro, principalmente, pelo aumento do volume de vendas no curto prazo.

Frente à nova realidade competitiva, o Marketing Industrial vem ganhando destaque, embora de forma ainda muito tímida. Geraldo Toledo (1992) registra a evolução do reconhecimento do papel do Marketing na obtenção e sustentação de vantagens competitivas por parte das empresas.

Entretanto, Marketing e Competitividade têm sido estudados, principalmente, no ambiente estratégico, não sendo levado em consideração seu impacto na realidade operacional das empresas industriais. A carência das empresas brasileiras, no âmbito do Marketing Industrial e na questão da competitividade, é, particularmente, preocupante no contexto econômico atual, em que é necessário enfrentar concorrentes internacionais com modelos competitivos testados e consolidados.

Indo ao encontro desta carência, o presente artigo tem por objetivo explorar as relações entre Orientação de Mercado e Competitividade, apresentando propostas aplicáveis para a sua avaliação em empresas que atuam em mercados industriais. O pressuposto básico se assenta na existência de uma relação de causalidade entre os dois conceitos e o desempenho empresarial. Como comprovação dos modelos apresentados, são relatados recentes estudos e aplicações junto a empresas que atuam no mercado siderúrgico brasileiro.

Marketing Industrial

O Marketing Industrial, também conhecido como Marketing Empresarial ou *Business Marketing*, é a especialidade do Marketing dedicada aos consumidores organizacionais (empresas, instituições, órgãos governamentais e revendedores), que compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas, principalmente, para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de

¹ Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. E-mail: gtoledo@usp.br.

² Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Professor da Universidade São Francisco e ex-executivo em Marketing Industrial. E-mail: amigo@usp.br.

consumo (consumidores individuais e famílias). Robert Reeder (1991), define: “*Marketing Industrial é a atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos das organizações por meio de processos de troca*”. (p. 7)

Em muitos países, inclusive nos EUA, as transações industriais revelam uma cifra total superior a das transações de consumo (Reeder & Reeder, 1991). Aliando sua importância econômica às características particulares que apresenta, considerou-se necessário avaliar com maior profundidade a importância do Marketing para as empresas que atuam neste tipo de mercado.

Um primeiro aspecto, fundamental a considerar, é o fato de a demanda de bens e serviços industriais ser derivada da demanda de bens e serviços de consumo. Assim, as compras dos consumidores industriais baseiam-se em suas expectativas sobre as futuras demandas de seus próprios bens e serviços, tornando a influência organizacional extremamente importante na decisão de compra. O produto, por sua vez, é complexo, composto por um conjunto de relacionamentos econômicos, técnicos e pessoais entre comprador e vendedor.

Raymond Corey (1978) sugere quatro conceitos-chave para entender a natureza dos mercados industriais e do planejamento de seus produtos:

1. a decisão mais importante no planejamento da estratégia empresarial é a escolha do mercado ou mercados a atender;
2. os produtos são variáveis, projetados sob medida para cada consumidor;
3. o produto é o que ele faz. É o pacote total de benefícios que o consumidor recebe quando compra (incluindo as relações entre comprador e vendedor);
4. o produto terá diferentes significados para diferentes consumidores.

Também o Processo de Compra Industrial é complexo, já que a decisão de compra envolve um “centro de compras”, formado por diversas pessoas da organização, sujeitas a múltiplas influências. A decisão é eminentemente racional, com base em um considerável conjunto de fatores técnicos e econômicos, variável para cada empresa compradora, em função do ambiente em que ela

opera e das somas envolvidas, freqüentemente elevadas.

Portanto, a interdependência entre comprador e vendedor é uma característica típica do Marketing Industrial. Esta interdependência torna o estabelecimento de relacionamentos estáveis entre a empresa, seus consumidores e fornecedores a regra de sobrevivência fundamental para empresas deste tipo.

Como as transações decorrem de um delicado equilíbrio entre os múltiplos aspectos do produto, as necessidades e tendências da organização compradora e as características das pessoas participantes do Centro de Compras, qualquer ajuste em produto, preço, promoção (principalmente venda pessoal) ou distribuição exigirão investimentos consideráveis, muita análise e o envolvimento da alta Administração. Além disso, estes ajustes envolverão e dependerão muito de outros subsistemas da empresa.

Em consequência, o Marketing Industrial está muito mais próximo da Administração Corporativa do que o Marketing de Consumo, onde ajustes do *marketing mix* podem ser feitos de forma relativamente simples e independente. O Marketing Industrial tem um vínculo estreito com a Estratégia Corporativa, pois atua definindo os mercados de interesse, adequando a oferta à demanda e ajustando o conjunto de elementos (segmentação, política de produto, política de preços, distribuição e promoção) que deverão proporcionar a diferenciação necessária para garantir o bom desempenho da empresa.

Competitividade e Valor

Segundo Rodrigues Filho (1995), pode-se conceituar Competitividade, em mercados industriais, como “*o resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados*”.

A competitividade corresponde, portanto, nestes mercados, à capacidade da empresa de conquistar e manter seus clientes-alvo e de superar a concorrência. Quanto maior o nível de competitividade da empresa, mais capacidade terá para atingir seus objetivos e assim maximizar seus resultados. Como a

escolha do fornecedor é uma decisão do cliente, infere-se que a competitividade será conseqüência da avaliação da empresa em relação aos concorrentes, feita pelos clientes.

De acordo com este conceito, para alcançar seus objetivos, a empresa terá que identificar e desempenhar de forma adequada um conjunto de ações, decisivas para a conquista e manutenção de seus clientes-alvo. Estas ações correspondem aos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos, os quais são geralmente identificados como *Fatores Críticos de Sucesso*.

Nesta mesma linha, Kenichi Ohmae (1985) afirma:

“Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa... Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva.

Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas”(p. 41).

Para esse autor, estratégia competitiva significa o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Será bem sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido.

A montagem das estratégias deverá ser feita, na opinião do autor, considerando os três elementos do “triângulo estratégico”: empresa, clientes e concorrentes. Cada um deles é uma entidade própria, com interesses e objetivos específicos, constituindo-se em um foco de estratégias.

De acordo com Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz (1994), a competitividade de uma empresa será condicionada por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa, sejam relativos ao setor em que ela opera ou ao sistema econômico, político, social e tecnológico em que está inserida. Embora boa parte dos especialistas veja a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa ou produto, medidas pelo desempenho no mercado ou pela eficiência técnica dos processos produtivos adotados, o conceito mais correto tem que incluir uma dimensão dinâmica, já que desempenho e eficiência serão conseqüência do ajuste da empresa ao mercado, concorrência e ambiente econômico em que ela está inserida.

Segundo os autores, estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio. Na realidade:

“Tanto desempenho como eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação de vantagens competitivas, por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais”(p. 18).

Na prática, a competitividade da empresa pode ser avaliada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. De forma geral, estes fatores estarão relacionados ao produto tangível, ao produto ampliado e ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence. Será necessário, portanto, determinar quais são estes fatores, seu peso

relativo na decisão de compra e como os clientes avaliam a empresa em relação aos concorrentes em cada um deles.

Desta forma, a competitividade decorre da oferta, não só de uma utilidade (atributos de produto/serviço que atendam uma necessidade), mas de um valor que seja percebido pelos clientes como superior ao ofertado pelos concorrentes. A criação deste valor, em um contexto adequado de custo/benefício, é o grande desafio a superar para alavancar o desempenho, mais difícil em mercados industriais frente à variabilidade do produto e das características dos clientes.

Michael Treacy & Fred Wiersema (1995) criaram um interessante modelo que orienta o esforço de criação de valor em empresas industriais. A partir de um estudo de 80 empresas líderes em 20 diferentes setores de atuação, concluíram que, para os clientes destas empresas, valor significava três coisas diferentes: melhores produtos, melhor solução total ou menor custo total. Cada empresa optava pela excelência em uma destas três formas de valor, que denominaram **proposição de valor**.

As líderes de mercado desenvolvem uma proposição de valor forte e difícil de imitar e mantêm padrões razoáveis nas outras dimensões de valor. Os clientes conseguem distinguir entre as várias espécies de valor e, em geral, não exigem todas do mesmo fornecedor.

Tendo definido sua proposição de valor, cada empresa desenvolve seu **modelo operacional movido a valor**, combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que lhe dá a capacidade de cumprir sua proposição de valor. O estudo demonstrou que os modelos operacionais dos líderes de mercado que buscam a mesma proposição de valor são semelhantes, independentemente dos setores de atuação.

As empresas líderes adotam **Disciplinas de Valor**, combinando Proposições de valor e Modelos Operacionais para serem as melhores em seus mercados. Os autores identificam três possíveis Disciplinas de Valor: *excelência operacional, liderança de produto ou tecnológica e intimidade com o cliente*.

As empresas caracterizadas pela **excelência operacional** procuram oferecer produtos médios em relação ao mercado, com o menor custo e o mínimo de inconveniência aos clientes. As empresas

identificadas com a **liderança de produto** procuram oferecer o melhor produto, superando sempre as fronteiras do desempenho. As empresas de **intimidade com o cliente** focalizam não o que o mercado deseja, mas o que clientes específicos desejam, cultivando relacionamentos ao especializarem-se em satisfazer necessidades únicas que, com frequência, apenas elas reconhecem. As empresas que desejam ser mais competitivas e assim atingir desempenho superior terão que optar por uma dessas três disciplinas de valor, buscando, em primeiro lugar, a geração de valor para os clientes, já que assim atingirão os objetivos de satisfação para os funcionários e riqueza para os acionistas. Deverão também seguir algumas novas regras de mercado:

1. Prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão específica de valor.
2. Manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que sejam desejadas pelos clientes escolhidos.
3. Dominar seu mercado, proporcionando mais valor, ano após ano.
4. Montar um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável.

Da mesma forma, a busca da satisfação e da lealdade dos clientes não cria, por si só, um valor inigualável. O valor vem da escolha dos clientes e do estreitamento do foco para melhor atendê-los na Disciplina de Valor mais importante para eles.

A escolha da Disciplina de Valor define o modelo operacional e, com isso, a própria natureza da empresa. No centro do Modelo Operacional estará um conjunto de processos essenciais, isolados para receber atenção especial, dos quais dependerá a capacidade de criar um valor insuperável com lucro.

Competitividade e Valor no Mercado Industrial Brasileiro

Poucas empresas brasileiras têm alcançado reconhecimento internacional pela excelência de sua atuação. Em agosto de 1996, a revista americana *IndustryWeek* classificou somente três delas entre as mais bem administradas do mundo: Ceval, Brahma e Usiminas. Destas, apenas a Usiminas pratica o Marketing Industrial.

Em recente publicação (abril 1997), a *Revista Exame* selecionou oito empresas como padrão de excelência,

entre as quais a Freios Varga e a Coteminas, que praticam o Business Marketing. Será analisado, mais pormenorizadamente o exemplo destas empresas, tendo em vista o modelo das Disciplinas de Valor.

Sérgio Leite de Andrade et alii (1996) argumentam que a Usiminas mantém a liderança no mercado devido, principalmente, à presença permanente junto aos clientes e ao atendimento personalizado que lhes proporciona. Sua Disciplina de Valor é, portanto, a intimidade com os clientes. A empresa reconheceu que, para ser bem sucedida, não bastava a capacitação técnica, “*mas era necessário desenvolver e estreitar relações com seus clientes, de forma a buscar confiança, fidelidade e plena satisfação*”.

Para tanto, foi implantado um mecanismo que representa um canal de comunicação permanentemente aberto para o cliente, idealizado como **célula comercial**. A empresa garante alta qualidade no atendimento e torna ágil a apresentação de comentários e eventuais reclamações. Além disso, foi implantado, nas instalações dos clientes, um sistema de comunicação informatizado, que proporciona acesso fácil e rápido a informações como resultados de ensaios, composição de preços, notas fiscais, alocação de pedidos e situação de cada pedido na produção. Estes clientes estão interligados, ainda, pelo correio eletrônico, que lhes permite apresentar comentários e transmitir informações.

Celso Varga comenta “*que seu desconfiômetro foi acionado na segunda metade da década de 80, quando verificou que seus custos e preços estavam totalmente desalinhados em relação ao mercado internacional*”. Já nessa época, quando a abertura comercial era um sonho distante, a Freios Varga profissionalizou a gestão e investiu em qualidade e novos produtos. Com a tecnologia garantida pela inglesa Lucas, dona de um terço de seu capital desde 1972, a empresa fez também parceria com a Dana, uma das maiores fabricantes de autopeças do mundo.

Ao mesmo tempo, houve um grande investimento nas pessoas e na atualização tecnológica da fábrica. Alguns dados recentes mostram a posição alcançada pela empresa na Disciplina de Valor liderança do produto:

- a) é uma das duas únicas empresas brasileiras homologadas como fornecedoras das três grandes montadoras americanas (GM, Ford, Chrysler),
- b) atingiu a marca de um milhão de conjuntos de freios entregues com defeito zero.

A Coteminas pertence ao setor têxtil, o qual vem sendo dizimado pela concorrência asiática. Entretanto, baseada em pesados investimentos em teares de última geração, controlados por computador e bancados com capital mais barato captado nas bolsas e no mercado internacional, a empresa consegue atingir níveis de produtividade suficientes para competir em custos com os produtos chineses. A Coteminas é tão forte na Disciplina de Valor excelência operacional, que sua principal concorrente, a tradicional Hering, resolveu terceirizar parte de sua produção com ela.

Orientação de Mercado

A adoção de uma Disciplina de Valor adequada é fator determinante da competitividade da empresa e do seu desempenho. Mas, para a escolha desta disciplina, a identificação dos Fatores-Chave de Sucesso e a definição da forma de atuação em cada um deles, a empresa terá que adotar um Modelo de Organização e desenvolver uma Cultura adequada: a Orientação de Mercado.

Benson Shapiro (1988) afirma que a orientação de mercado representa um conjunto de processos envolvendo todos os aspectos da organização, e significa muito mais do que o clichê “estar próximo ao consumidor”. O autor considera que três características tornam uma organização orientada para o mercado.

1. Disponibilidade de informações sobre as mais importantes influências de compra em todas as funções corporativas

Uma organização só pode ser orientada para o mercado se entender completamente seus mercados e as pessoas que decidem a compra de seus produtos e serviços. A seleção dos consumidores deve envolver todas as funções operacionais.

2. *Tomada de decisões estratégicas e táticas de forma inter-funcional e inter-divisional.*

Uma parte importante da orientação de mercado é a forma como as diferentes áreas da organização se relacionam umas com as outras.

3. *Tomada de decisões nas divisões e funções de forma bem coordenada e com e senso de compromisso na sua execução.*

Quando os implementadores participam do planejamento, o compromisso será forte e claro.

Por outro lado, Ajay Kohli e Bernard Jaworski (1990) definem:

*“Orientação de mercado é a **geração** de inteligência de mercado em toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos consumidores, a **disseminação** desta inteligência por meio dos departamentos e a **reação** de toda a organização a ela”* (p. 6).

Segundo os autores, o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios, um ideal, que pode ser contrastado com sua implementação, refletida nas atividades e comportamentos de uma organização. Assim, consideram que *a orientação de mercado significa a implementação do conceito de marketing* e que uma organização orientada para o mercado será aquela cujas ações forem consistentes com o conceito de marketing.

John Narver e Stanley Slater (1990) propõem que *“a orientação de mercado é o coração do marketing moderno e da estratégia”*. Eles afirmam:

“A orientação de mercado é a cultura organizacional que melhor gera, de forma eficiente e eficaz, os comportamentos necessários à criação de valor superior para os consumidores e, conseqüentemente, de desempenho superior contínuo para o negócio” (p. 21).

Conforme esses autores, a orientação de mercado compreende *três componentes comportamentais* (orientação para o consumidor, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional) e de

dois critérios de decisão (foco no longo prazo e rentabilidade). A *orientação para o consumidor* exige que o vendedor entenda toda a cadeia de valor do consumidor, não apenas como ela é hoje, mas como ela deve desenvolver-se no tempo, sujeita à dinâmica interna e externa do mercado. A *orientação para os concorrentes* significa entender as forças e fraquezas de curto prazo, bem como as capacidades de longo prazo e as estratégias dos concorrentes-chave atuais e potenciais. A *coordenação inter-funcional* é a utilização coordenada dos recursos da organização para criar valor superior para os consumidores-alvo. Cada ponto na cadeia de valor do comprador representa uma oportunidade para que o vendedor crie valor para o comprador. Portanto, *qualquer pessoa em qualquer função na organização vendadora pode potencialmente contribuir para a criação de valor para os consumidores*.

Em um trabalho mais recente, Shelby Hunt e Robert Morgan (1995) afirmam que *a orientação de mercado não é a mesma coisa nem uma forma diferente nem a implementação do conceito de marketing*. Ao contrário, deve ser concebida como suplementar ao conceito de marketing. Os autores caracterizam a orientação de mercado como sendo:

1. a busca constante de informações entre consumidores e concorrentes atuais e potenciais;
2. a análise sistemática da informação com o propósito de desenvolver o conhecimento do mercado;
3. o uso sistemático deste conhecimento para guiar o reconhecimento, compreensão, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias.

Os autores propõem, ainda, que *a orientação de mercado seja considerada um tipo de modelo de organização* que, se adotado e implementado pode, ao longo do tempo, ser absorvido culturalmente pela organização. Ela seria, assim, *intermediária entre a estratégia do negócio e a filosofia cultural dominante do negócio*.

As organizações que apresentam orientação para o mercado são denominadas organizações *“dirigidas pelo mercado”* (*market-driven organizations*). Enquanto as organizações orientadas para o consumidor procuram estar perto dele e consideram seu principal objetivo criar e reter consumidores satisfeitos e as organizações orientadas para os

concorrentes procuram equipar-se para responder melhor às exigências do mercado e antecipar suas mudanças, as organizações *dirigidas pelo mercado* procuram estar ao mesmo tempo próximas dos consumidores e à frente dos concorrentes. Segundo Frederick Webster (1994):

Ser “dirigido pelo mercado” implica muito mais do que ser simplesmente “dirigido pelo consumidor”, e exige mais do que orientação para o consumidor. Enquanto a orientação para o consumidor continua sendo a principal idéia do conceito de marketing, ser “dirigido pelo mercado” também significa conhecer completamente as ofertas e capacidades dos concorrentes e como estes são vistos pelos clientes. Significa entender a intersecção das necessidades dos consumidores e das capacidades da organização no contexto dos produtos oferecidos pelos concorrentes e como estes três aspectos se combinam na definição de valor dos consumidores. Ser “dirigido pelo mercado” exige que todas as decisões sejam tomadas com base em informações dos consumidores, inteligência competitiva e uma visão clara da proposta de valor da organização” (p. 272).

Conforme George Day (1994), as organizações dirigidas pelo mercado apresentam habilidades especiais em entender e satisfazer os consumidores. Suas principais características são:

- *Um conjunto de crenças que colocam o interesse do consumidor em primeiro lugar.*
- *Habilidade para gerar, disseminar e utilizar informações privilegiadas sobre os consumidores e os concorrentes.*
- *Aplicação coordenada de recursos inter-funcionais para a criação de valor superior para o consumidor.*

Além disso, elas têm orientação tanto para os clientes como para os concorrentes, competem com serviço superior e características inovadoras, mas mantêm os custos sob controle. Pesquisam todos os tipos de informações para determinar sua(s) vantagem(s) competitiva(s) e adotam estratégias gerais para o mercado e sob medida para

segmentos específicos, estáveis e com amplo consenso entre a administração.

De acordo com George Day (1990):

“Uma organização dirigida pelo mercado tem compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todas as funções e atividades, é dirigida por uma compreensão profunda e compartilhada das necessidades e comportamento dos consumidores e das capacidades e intenções dos concorrentes, e tem o propósito de conseguir desempenho superior pela satisfação dos consumidores de forma superior aos concorrentes” (p.358).

De modo geral, as características deste tipo de organização estão mostradas no Quadro ,1 a seguir, de forma comparativa com as organizações convencionais. Conforme o autor, para tornar-se dirigida pelo mercado, uma organização terá que trabalhar em quatro dimensões interligadas: (1) crenças e valores compartilhados, (2) estruturas e sistemas organizacionais, (3) processos de desenvolvimento de estratégias e (4) programas de suporte. O trabalho adequado nestas quatro dimensões gerará uma superior habilidade no conhecimento e satisfação dos consumidores, a mais sustentável de todas as vantagens competitivas, porque exige muito tempo para ser desenvolvida e é muito difícil de imitar.

A orientação de mercado tem eficiência de escala e provavelmente tornar-se-á mais efetiva quanto mais tempo estiver em prática. Os empregados aprendem a ser orientados para o mercado não por meio da leitura de manuais, mas associando-se com outros empregados que já têm esse comportamento. Mais ainda, como a orientação de mercado é intangível, não pode ser comprada, tem estrutura socialmente complexa, tem componentes intimamente interconectados e torna-se mais efetiva ao longo do tempo, ela pode gerar vantagem competitiva sustentada e um desempenho financeiro superior a longo prazo.

Naturalmente, a orientação de mercado produzirá uma vantagem competitiva apenas se for rara entre os concorrentes. Se todos eles a adotarem e implementarem da mesma forma, não haverá vantagem competitiva para qualquer um deles.

Os estudos realizados demonstram que, na prática, ela é rara, e, por isso, é um determinante importante da rentabilidade.

Tanto Jaworski & Kohli (1993) quanto Narver & Slater (1990), afirmam que *a orientação de mercado de um negócio é um importante determinante de seu desempenho e rentabilidade*, independentemente da turbulência do mercado, da

intensidade da concorrência e da turbulência tecnológica do ambiente em que a empresa opera.

Segundo os diversos autores, as características operacionais para implantação da Orientação de Mercado são apresentadas no Quadro 2. Estes aspectos constituem a base de referência para avaliar, na prática, o posicionamento obtido pelas empresas neste conceito.

QUADRO 1 - Características das Organizações Dirigidas pelo Mercado

Organizações Dirigidas pelo Mercado	Organizações com Orientação Interna
Segmentam pelas aplicações dos consumidores e pelos benefícios econômicos que eles recebem.	Segmentam por produto.
Conhecem os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores e focalizam um pacote de valores que incluem desempenho do produto, preço, serviço e aplicações.	Consideram que o preço e a tecnologia/desempenho do produto são as chaves para vendas maiores.
Investem em pesquisa de mercado e na coleta sistemática de relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças de mercado e ajustar a estratégia.	Lidam com boatos e têm dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis.
Tratam os investimentos em marketing da mesma forma que tratam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento.	Vêem o marketing como um centro de custos, com pouco retorno sobre os investimentos realizados.
Comunicam-se com cada segmento do mercado.	Comunicam-se com os consumidores em geral.
Falam sobre necessidades dos consumidores, participação, aplicações dos produtos/serviços e segmentos.	Falam sobre desempenho em preço, volumes e retorno de pedidos.
Acompanham os resultados por produto, consumidor e segmento e designam administradores-júnior responsáveis por eles.	Focalizam volumes, margens de produtos e alocação de custos entre divisões. Administradores-Júnior não têm lugar devido à natureza política das posições envolvidas.
Vêem os canais como uma extensão da força de vendas e parceiros no atendimento dos consumidores.	Consideram os canais de distribuição apenas como meios de fazer chegar os produtos aos consumidores.
Conhecem as estratégias, hipóteses, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes.	Conhecem as características dos produtos concorrentes.
A administração empenha tanto tempo nos temas de marketing e estratégia competitiva quanto em P&D, vendas e recursos humanos.	As atividades de marketing são revistas apenas na época do orçamento.

Fonte: George Day, *Market-Driven Strategy*, Free Press, 1990

Orientação de Mercado e Desempenho Industrial em Mercados Internacionais

A relação entre Orientação de Mercado, Competitividade e Desempenho vem sendo comprovada por uma série de pesquisas em diversos países.

Serão citados como exemplo duas delas, que envolveram mercados industriais, com comentários sobre a metodologia utilizada.

Subra Balakrishnan (1996) pesquisou a influência da orientação para o cliente e para os concorrentes sobre o desempenho dos fabricantes norte-americanos de

máquinas-ferramentas. A *orientação para o cliente* avaliava até que ponto a organização analisava as necessidades e preferências de seus clientes antes de desenvolver seu composto de marketing e a qualidade de sua interações com os clientes durante a implementação deste composto. A *orientação para os concorrentes* avaliava até que ponto a organização procurava diferenciar-se

de seus concorrentes. As avaliações tanto das orientações como do desempenho foram feitas de forma subjetiva, utilizando uma escala de Likert de 7 pontos. A amostra incluiu 139 empresas, fornecedoras de 19 diferentes categorias de produtos para 16 diferentes segmentos consumidores.

QUADRO 2 - Aspectos Operacionais da Orientação de Mercado

Shapiro (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações sobre as mais importantes influências na decisão de compra permeiam cada função corporativa. ▪ As decisões estratégicas e táticas são tomadas inter-funcionalmente e inter-divisionalmente. ▪ As divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e estão comprometidas com sua execução.
Jaworski & Kohli (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração de Inteligência de Mercado em toda a organização. ▪ Disseminação da Inteligência de Mercado em todos os Departamentos. ▪ Reação rápida de toda a organização à Inteligência de Mercado.
Narver & Slater (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para o cliente. ▪ Orientação para os concorrentes. ▪ Coordenação inter-funcional.
Day (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crenças e valores compartilhados. ▪ Estruturas e sistemas organizacionais. ▪ Processos de desenvolvimento de estratégias. ▪ Programas de Suporte.
Day (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidade de mercado. ▪ Ligação com os clientes. ▪ Estruturação dos canais. ▪ Monitoramento tecnológico.
Webster (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar foco no cliente em toda a organização. ▪ Ouvir o cliente. ▪ Definir e alimentar as competências diferenciadoras. ▪ Definir marketing como Inteligência de Marketing. ▪ Definir precisamente os clientes-alvo. ▪ Administrar para a rentabilidade, não para o volume de vendas. ▪ Transformar o valor do consumidor na meta principal. ▪ Deixar que o cliente defina a qualidade. ▪ Medir e administrar as expectativas dos clientes. ▪ Construir relacionamento com o cliente e conquistar sua lealdade. ▪ Definir o negócio como um negócio de serviço. ▪ Compromisso com o desenvolvimento e inovação contínuos. ▪ Ajustar cultura organizacional, estratégia e estrutura. ▪ Crescer por meio de parcerias e alianças estratégicas. ▪ Destruir a burocracia de marketing.

Fonte: Organizada pelos autores.

A pesquisa concluiu que as orientações para o cliente e para os concorrentes derivam de quatro dimensões latentes: orientação de mercado básica, *benchmarking* competitivo, *customização* e orientação internacional. Destas dimensões, **a orientação de mercado básica, refletida no cumprimento dos prazos de entrega, conhecimento dos preços dos concorrentes e empatia com as necessidades dos clientes, mostrou impacto no desempenho muito superior às demais, alavancando o lucro, a retenção dos clientes e a repetição das compras.**

George Avlonitis e Spiros Gounaris (1997) investigaram o impacto da orientação de mercado no desempenho de 444 empresas gregas. A amostra incluía 236 empresas de consumo, 161 empresas de manufatura e 40 empresas de serviços. A orientação de mercado foi avaliada como *atitude* e como *comportamento*. A avaliação foi subjetiva, utilizando escala de Likert de 5 pontos

para expressar a concordância ou discordância em relação aos aspectos indicados.

Para avaliar a *atitude*, os entrevistados informavam o que consideravam ser marketing, em uma série de 15 afirmações. Para avaliar o *comportamento*, as informações referiam-se à coleta, disseminação e resposta à inteligência de mercado. O *desempenho* foi avaliado de forma subjetiva, considerando o lucro, faturamento, ROI e participação de mercado em relação aos objetivos e aos principais concorrentes.

Levando em conta as atitudes em relação ao mercado, as empresas pesquisadas foram agrupadas em 5 “clusters”: *orientadas para o mercado, orientadas para o produto, orientadas para vendas, orientadas para a produção e agnósticas*. A destacar o elevado número de agnósticas em relação ao Marketing, tanto no mercado de consumo como de manufatura (vide Tabela 1, a seguir):

TABELA 1 - Perfis Atitudinais de Empresas de Manufatura e de Consumo

Perfis Atitudinais (%)	Empresas de Manufatura	Empresas de Consumo
Orientadas para o Mercado	18,1	24,6
Orientadas para o Produto	18,1	20,3
Orientadas para Vendas	22,2	10,1
Orientadas para Produção	12,5	15,5
Agnósticas	29,2	29,5

Fonte: George Avlonitis e Spiros Gounaris, Marketing Orientation and Company Performance, *IMM*.

A pesquisa revelou que **as empresas com orientação de mercado superavam todas as outras em desempenho**, tanto em relação aos objetivos estabelecidos como em relação aos principais concorrentes. Constatou-se, ainda, associação positiva entre orientação de mercado e desempenho em todas as variáveis consideradas, no caso das empresas de manufatura, e nas variáveis volume de vendas e participação relativa de mercado, no caso das empresas de consumo.

Também ficou claro que os aspectos atitudinal e comportamental da orientação de mercado são

inter-relacionados: a atitude provoca o comportamento, mas se a atitude não estiver presente, o comportamento não ocorrerá.

Uma conclusão muito importante deste estudo é que **o impacto da orientação de mercado no desempenho é muito maior nas empresas de manufatura do que nas empresas de consumo**. Apesar disso, constatou-se que é mais difícil o desenvolvimento desta orientação nas empresas de manufatura, como demonstra a tabela 1.

Orientação de Mercado e Competitividade no Mercado Industrial Brasileiro

Para testar e desenvolver as metodologias de avaliação da Competitividade e da Orientação de Mercado no mercado industrial brasileiro, bem como analisar as relações existentes entre os dois conceitos, escolheu-se o segmento siderúrgico de aço carbono plano, estratégico na economia nacional e totalmente privatizado.

A pesquisa que serve de referência à avaliação da competitividade foi realizada pela FIA/USP, envolvendo 134 empresas consumidoras de aço carbono plano no Brasil, pertencentes a 13 diferentes setores de atividade e localizadas em 6 estados (Rodrigues Filho, 1997). Foram entrevistadas, sempre que possível, pessoas tanto da área técnica como administrativa, para determinar a competitividade das três usinas fornecedoras (os consumidores pesquisados compram 99% de suas necessidades diretamente das usinas e são clientes regulares de pelo menos duas delas). Utilizou-se um questionário estruturado, contendo questões fechadas e abertas, procurando explorar as opiniões dos entrevistados. Com o recurso de cartões com alternativas facilitou-se a escolha dos Fatores-Chave da decisão de compra e seus pesos. Quanto aos fatores fundamentais da decisão de compra e seus pesos, verificou-se que, embora o preço tenha sido indicado como o fator mais importante (peso 17%), e qualidade o segundo (peso 14,6%), entre 24 fatores identificados, os atributos característicos do produto ampliado (como pontualidade, prazo de produção, agilidade, condições de pagamento, assistência técnica, atendimento do vendedor e pós-venda) em conjunto têm peso bem maior na decisão de compra (54%). Naturalmente, foram identificados fatores de decisão de compra diferentes, conforme o setor de atividade ou a localização das empresas pesquisadas.

Com base nas notas atribuídas pelos clientes a cada um dos fornecedores nestes fatores e aos pesos informados, a competitividade foi avaliada, verificando-se o predomínio de cada siderúrgica em setores e regiões diferentes e um valor ponderado médio de competitividade diferenciado entre as três usinas, claramente associado ao seu desempenho. O estudo não só mostrou claramente a posição relativa das empresas na ótica do mer-

cado, como identificou os aspectos críticos a serem trabalhados pelas usinas em cada segmento de mercado e região.

Para avaliar o estágio de Orientação de Mercado das Siderúrgicas Brasileiras produtoras de aço-carbono plano, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, baseada em entrevistas pessoais em profundidade com os responsáveis gerais de marketing ou diretores da Usiminas, Cosipa e CSN (Ricardo R. Amigo, 1998). As entrevistas foram conduzidas mediante questões abertas, com questionário estruturado, procurando obter fatos e comentários pessoais sobre os eventos em análise. Estatísticas e observação pessoal complementaram as informações obtidas nas entrevistas pessoais.

Para a pesquisa, os aspectos operacionais da orientação de mercado foram divididos em cinco temas, cada um deles envolvendo, em média, seis questões abordando os principais aspectos a ele referentes:

1. Crenças e Valores.
2. Organização.
3. Sistema de Informações.
4. Planejamento.
5. Desenvolvimento.

A Pesquisa indicou diferenças importantes no estágio alcançado pelas três empresas em cada um dos temas e, computando-se escalas de Likert de 5 pontos em cada questão, foi possível calcular um escore médio de Orientação de Mercado das empresas. O resultado final, significativamente diferente entre elas, coincidiu com os resultados da Pesquisa de Competitividade, confirmando a hipótese inicial de que as empresas com maior Orientação de Mercado tendem a ser mais Competitivas.

Esta convergência de resultados, é, tanto mais significativa considerando-se que a avaliação da Orientação de Mercado foi feita internamente às empresas e a avaliação da Competitividade foi feita externamente, segundo a ótica dos clientes.

CONCLUSÕES

As pesquisas relatadas sugerem que a Orientação de Mercado é determinante fundamental da Competitividade, a qual, por sua vez, é básica para o bom De-

sempenho Empresarial. Constatou-se que as empresas pesquisadas, sob a pressão do mercado, realizaram e estão realizando *modificações profundas na área comercial*, por conta da mudança de foco das empresas de produção para mercado.

Enfrentando resistência dos antigos colaboradores, mas contando com o apoio dos principais executivos, estas mudanças na área comercial refletem-se na consolidação, crescimento e mudança de atribuições da Gerência de Marketing, na introdução de sistemas de informações mais completos e em uma série de aspectos culturais e organizacionais, característicos da implementação do conceito de orientação de mercado.

Conseqüências importantes destas mudanças foram a definição clara de objetivos e estratégias, a segmentação e focalização de mercados, a ampliação e desenvolvimento de produtos e o início do estabelecimento de parcerias e alianças com os clientes estratégicos, aspectos estes fundamentais no campo do marketing industrial para alavancar desempenho e resultados. O mercado cativo e previamente definido, anteriormente existente, não estimulava qualquer tipo de evolução na comercialização, levando à concentração das atividades na área produtiva.

Não se pode dizer que as empresas analisadas já tenham desenvolvido uma efetiva Orientação de Mercado, mas *o estudo comprovou que, mesmo desconhecendo formalmente o conceito, todas estão caminhando para sua implementação* e que pelo menos uma delas apresenta evolução significativa nos cinco aspectos avaliados (cultura, organização, sistema de informações, desenvolvimento e planejamento). Esta empresa já adotou uma estratégia de agregação de valor para o cliente, a qual vem produzindo excelentes resultados.

Nesta avaliação, *o modelo conceitual adotado mostrou-se válido*, pela facilidade e clareza com que os entrevistados entenderam as questões colocadas, e pela confirmação de que os aspectos discutidos eram efetivamente os mais importantes para retratar a evolução comercial das empresas. Assim, ele poderá ser utilizado para outras empresas e setores, permitindo até, com pequenos ajustes, a obtenção de índices representativos do grau de orientação de mercado atingido.

A destacar que nenhum dos entrevistados, mesmo questionados a respeito, relacionou ações envolvidas nas mudanças que estão ocorrendo em suas áreas comerciais que já não estivessem incluídas no instrumento utilizado. *As ações relacionadas neste estudo para a implementação do conceito de orientação de mercado mostraram-se assim, na prática, abrangentes e completas.*

Como as pesquisas realizadas em todo o mundo comprovam que a orientação de mercado é o principal determinante do desempenho empresarial, pode-se esperar que as empresas mais avançadas na sua implementação apresentem melhor desempenho. Este efeito não é transparente nos resultados financeiros, afetados também por outros fatores, mas a consequência dos esforços desenvolvidos na direção correta pode ser avaliada pelo julgamento dos principais envolvidos: os clientes.

Este julgamento foi captado na pesquisa de competitividade, com uma amostra representativa do universo de consumidores de aço-carbono plano no Brasil e, embora variável com os tipos de clientes, mostrou, na média, clara aderência com o estágio de orientação de mercado atingido por cada empresa avaliada.

Assim, pode-se concluir que o impacto da orientação de mercado, ainda não visível claramente no desempenho, já se faz sentir na competitividade. A médio e longo prazo, as empresas mais competitivas no mercado aberto apresentarão certamente os melhores resultados.

De modo geral, os estudos realizados permitem concluir que o segmento de aço-carbono plano, principal setor da siderurgia brasileira, está implementando o conceito de orientação de mercado, com claros efeitos positivos na sua competitividade. *Verifica-se, assim, que a orientação de mercado é um determinante fundamental do desempenho empresarial, em um importante setor da economia brasileira.*

Já que os conceitos, modelos e metodologias apresentados são aplicáveis a quaisquer outros setores, recomenda-se às empresas industriais brasileiras uma maior utilização do Marketing, como forma de alavancar resultados e desempenho em um mercado em que a competição se manifesta cada vez mais acirrada.

BIBLIOGRAFIA

- AMIGO**, Ricardo J. R. (1998). *Privatização, Orientação de Mercado e Competitividade: Um Estudo de Caso no Setor Siderúrgico Brasileiro*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP.
- ANDRADE**, Sergio Leite; **CARVALHO**, Tasso e **PEIXOTO**, Heitor Lins (1996). A Estratégia da Qualidade na Usiminas. *Relatório do Concurso Nacional de "Case Studies"*. Rio de Janeiro: ABAMEC - FGV.
- AVLONITIS**, George J.; **GOUNARIS**, Spiros P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
- BALAKRISHNAN**, Subra (1996). Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 257-269.
- COREY**, E. R. (1978). *Procurement Management Strategy, Organization and Decision-Making*. Boston: CBI Publishing Co.
- COUTINHO**, Luciano; **FERRAZ**, João Carlos (1994). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus e Ed. Unicamp.
- DAY**, George (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* (October), pp. 37-52.
- DAY**, George (1990). *Market-Driven Strategy*. New York: The Free Press.
- EXAME** (1997), Melhores e Maiores, Ed. Abril.
- HUNT**, Shelby D.; **MORGAN**, Robert M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59 (April), pp. 1-15.
- JAWORSKI**, Bernard J. e **KOHLI**, Ajay K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. (July), pp. 53-70.
- KOHLI**, Ajay K.; **JAWORSKI**, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. (April), pp. 1-18.
- KOHLI**, Ajay K.; **KUMAR**, Ajith (1997). **MARKOR**: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30, pp. 467-477.
- NARVER**, John C. e **SLATER**, Stanley F. (1990). The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. (October), pp. 20-35.
- NETZ**, Clayton. (1997, 09 de abril). As Virtudes da Paranoia. *Revista Exame*, pp. 20.
- OHMAE**, Kenichi (1985). *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Ed. Pioneira.
- REEDER**, R. R.; **BRIERTY**, E. G.; **REEDER**, B. H. (1991). *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall, N.J.
- RODRIGUES FILHO**, Lino N. (1997). Aço Carbono Plano: Características e Competitividade, *Pesquisa FIA-USP*.
- RODRIGUES FILHO**, Lino N. (1995). Marketing Industrial, Pós-Graduação em Administração, USP.
- SHAPIRO**, Benson P. (1988). What the Hell is Market Orientated?. *Harvard Business Review* (November), pp. 119-125.
- SLATER**, Stanley F. (1996). *The Challenge of Sustaining Competitive Advantage*. *Industrial Marketing*, pp. 79-86.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, vol. 58 (January), pp. 46-55.
- TOLEDO**, Geraldo L. ; **SILVA**, F. S. (1992). Marketing e Competitividade. *Anais do XVI ENANPAD*, vol. 5, pp. 178-192.
- TREACY**, Michael; **WIERSEMA**, Fred. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison Wesley.
- WEBSTER**, Frederick E. (1994). *Market-Driven Management*. New York: J. Wiley.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Caderno de pesquisas em administração / Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP . – Vol. 00, no. 0 (jul./ dez. 1994) - . – São Paulo : Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1994 –

v.

Trimestral.

Publicada semestralmente até 1998.

ISSN 1517-7747

1. Administração – Periódicos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa em Administração.

CDU 658(05)