

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR E PERFORMANCE: UMA ANÁLISE
QUALITATIVA SOBRE OS MOTIVOS DA RELAÇÃO**

PALOMA ANTONIO

Porto Alegre
2015

PALOMA ANTONIO

**ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR E PERFORMANCE: UMA ANÁLISE
QUALITATIVA SOBRE OS MOTIVOS DA RELAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração e Negócios, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Porto Alegre
2015

Catálogo na Publicação

A635o Antonio, Paloma

Orientação ao consumidor e performance : uma análise qualitativa sobre os motivos da relação / Paloma Antonio. – Porto Alegre, 2015.

130 f.

Diss. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin.

1. Consumidores – Orientação. 2. Marketing Estratégico. 3. Análise Qualitativa. 4. Performance Organizacional. 5. Administração de Empresas.

I. Perin, Marcelo Gattermann. II. Título.

CDD 658.834

Bibliotecária Responsável: Salete Maria Sartori, CRB 10/1363

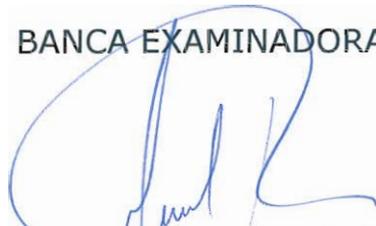
Paloma Antonio

Orientação ao Consumidor e Performance: Uma Análise Qualitativa sobre os Motivos da Relação

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de março de 2015, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin
Orientador e Presidente da sessão



Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio



Prof. Dr. Claudio Damacena



Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto

Dedico este trabalho à minha família,
pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul – FAPERGS, por garantir a realização deste curso através da bolsa.

Ao professor orientador Dr. Marcelo Gattermann Perin pelo amparo, empenho e dedicação na condução das atividades de orientação, além da paciência e consideração frente às minhas diversas dúvidas e incertezas.

Aos professores Cláudio Hoffmann Sampaio, Cláudio Damacena, Vinícius Brasil, Lélis Balestrin e Stefânia de Almeida pelos ensinamentos, instruções, colaboração e convivência durante o curso.

À colega e parceira Márcia Horowitz Vieira, pelo companheirismo, apoio, amizade e trabalho incansável durante todo o curso.

Ao André Gusmão Beroth e à Neuza Antonio pelo apoio integral às minhas atividades e incentivos para continuar trabalhando em pesquisa.

Ao Vinícius Antonio Gusmão Beroth por servir de estímulo para almejar metas mais altas e mais arriscadas, por despertar uma eterna inquietação frente ao que é tradicionalmente estabelecido e por me amar sem restrições.

RESUMO

A orientação para o consumidor é o conjunto de crenças organizacionais que determinam a priorização do cliente frente a outros assuntos (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER; 1993) e a literatura salienta a influência positiva dessa orientação estratégica nos diversos tipos de performance organizacional. No entanto, alguns trabalhos demonstram resultados por vezes não significativos e até negativos, sugerindo a necessidade de análise mais aprofundada e a comunidade acadêmica ainda não trouxe uma análise qualitativa sobre os motivos que estabelecem a relação entre orientação para o consumidor e performance superior. O presente estudo baseou-se na necessidade de explorar essa relação, consolidando motivos já conhecidos e investigando prováveis novas explicações. Com o objetivo de identificar e compreender os motivos para a relação entre Orientação ao Consumidor e performance, a pesquisa foi conduzida em três fases: revisão da literatura com análise de 44 artigos acerca da relação, realização de vinte entrevistas em profundidade com especialistas da academia e do mercado e, por fim, o confronto dos motivos apontados pelos entrevistados com os apresentados pelos artigos. Foi possível identificar explicações ainda não exploradas na comunidade acadêmica como a valorização da função de marketing dentro das organizações, a habilidade de desenvolver uma visão global do consumidor, o foco na efetividade e a capacidade de educar o consumidor. Ao final, o leitor terá compreensão do direcionamento sugerido para que as organizações voltadas ao consumidor atinjam performance superior, através de frameworks dos motivos para a relação entre orientação para o consumidor e performance.

Palavras-Chave: Orientação para o Consumidor. Performance Organizacional. Marketing Estratégico. Orientações Estratégicas. Análise Qualitativa.

ABSTRACT

Customer orientation is the set of organizational beliefs which determine the prioritization of the client in front of other matters (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER; 1993) and the literature highlights the positive influence of this strategic orientation on several types of organizational performance. However, some papers have demonstrated results rather non significant and even negative suggesting the need for a deeper analysis, and the scientific community still has not brought a qualitative analysis on the motives which establish the relationship between customer orientation and superior performance. This study is based on the need to explore this relationship, consolidating the already known motives and investigating probable new explanations. With the objective of identifying and comprehending the motives for the relationship between customer orientation and performance, the research was conducted in three phases: literature review with the analysis of 44 articles about this relationship, execution of twenty in-depth interviews with academic and market experts and, ultimately, the confrontation of the motives pointed by the interviewees with the ones presented by the literature. It was possible to identify explanations that haven't been explored by the scientific community yet, such as the appreciation of the marketing role inside organizations, the ability to develop a global view of the consumer, the focus on effectiveness and the capacity to educate the consumer. At the end, the reader shall have a comprehension of the suggested direction for the customer oriented companies to reach superior performance, through frameworks of motives for the relationship between customer orientation and performance.

Keywords: Customer Orientation. Organizational Performance. Strategic Marketing. Strategic Orientations. Qualitative Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Lista de Periódicos utilizados como fonte de dados	29
Quadro 2 - Resumo da relação entre orientação para o consumidor e a performance	41
Quadro 3 - Os motivos da relação entre orientação para o consumidor e a performance organizacional.....	61
Quadro 4 - Perfil dos acadêmicos entrevistados.....	69
Quadro 5 - Perfil dos especialistas de mercado entrevistados.....	70
Quadro 6 - Categorias e Subcategorias de Motivos	74
Figura 1 - Paralelo entre os motivos encontrados na literatura com a análise das entrevistas .	87
Quadro 7 – Relação entre categorias empíricas e teóricas	98

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
3. OBJETIVOS.....	19
3.1. OBJETIVO GERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
4.1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS EM MARKETING	20
4.2. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO.....	22
4.3. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR	25
4.3.1. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR E A PERFORMANCE.....	28
4.4. MOTIVOS PARA A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR E A PERFORMANCE.....	44
5. MÉTODO.....	66
5.1. NATUREZA DA PESQUISA	66
5.1.1. COLETA DE DADOS	67
5.2. SUJEITOS DA PESQUISA.....	68
5.3. ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	71
5.4. ANÁLISE DE DADOS	72
6. RESULTADOS	74
6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	74
6.2. HABILIDADES ORGANIZACIONAIS	77
6.3. EFEITOS INTERNOS.....	82
6.4. EFEITOS EXTERNOS.....	84
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
7.1. MOTIVOS ENCONTRADOS NA LITERATURA E NAS ENTREVISTAS	85

7.2. MOTIVOS NÃO ABORDADOS PELA LITERATURA.....	91
8. CONCLUSÕES.....	94
8.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	101
8.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	103
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – Tabela compactada	113
APÊNDICE B – <i>Email</i> de apresentação.....	124
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com especialistas de mercado.....	125
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista com especialistas acadêmicos	126
APÊNDICE E – Tabela das categorias das entrevistas	127

1. INTRODUÇÃO

A orientação para o consumidor está alojada na área de orientações estratégicas dentro do marketing estratégico, que busca vantagens competitivas em longo prazo e faz a ligação entre a estratégia organizacional e o mercado (WIND; ROBERTSON, 1983). A orientação para o cliente ou para o consumidor é considerada como a competência na constante criação de valor para clientes e a difusão destas informações na empresa (NARVER; SLATER, 1990). Outras definições também mencionam o conjunto de crenças organizacionais que determinam a priorização do cliente frente a outros assuntos organizacionais (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER; 1993) e as ações que objetivam transferir valor superior para os clientes (GATIGNON, XUERE, 1997; NARVER, SLATER, 1990).

A relação entre orientação para o consumidor com a performance superior das organizações tem destaque nas pesquisas desde a década de 90 e os resultados têm sido documentados sistematicamente. A literatura salienta a influência positiva da orientação para o consumidor nos diversos tipos de performance organizacional, no entanto, alguns trabalhos demonstram inconsistências na relação, que mostra-se por vezes não significativa (LIN; GERMAIN, 2003; PERRY; SHAO, 2005; SØRENSEN, 2009; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012) e até negativa (GAO; ZHOU; YIM, 2007; GATIGNON; XUERE, 1997), sugerindo a necessidade de análise mais aprofundada acerca da relação.

A performance organizacional aqui relacionada envolve aspectos quantitativos como o lucro, o faturamento, a rentabilidade, volume de vendas, dentre outros; como também aspectos qualitativos como a melhoria na imagem da organização, a satisfação dos funcionários, qualidade percebida e intenção de troca de fornecedor. Para Jiménez-Zarco et al. (2011) a performance organizacional é avaliada tipicamente através de um conjunto de medidas de performance final como rentabilidade média e ROI, e um conjunto de medidas intermediárias como satisfação do consumidor e retenção de clientes.

A estabilidade na relação entre a orientação para o consumidor e a performance depende de alguns elementos como o grau de competitividade, o posicionamento estratégico adotado pelos concorrentes e a incerteza da demanda, que são abordados como determinantes para a decisão gerencial de enfatizar a orientação ao consumidor, mostrando que nem sempre é a mais adequada (DESHPANDÉ, GRINSTEIN, OFEK, 2012; GAO, ZHOU, YIM, 2007).

Dentre as explicações que embasam os artigos científicos da área estão a cultura organizacional voltada ao seu mercado consumidor (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993), propiciando respostas mais adequadas ao mercado (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005) através de processos de desenvolvimento de produtos mais aprimorados (WAGNER, 2010). Outros trabalhos destacam a busca pelas informações dos clientes (IM et al., 2003) e suas necessidades como motivos que levam as organizações orientadas para o consumidor a atingirem performances superiores.

A comunidade acadêmica ainda não trouxe uma análise qualitativa sobre os motivos que estabelecem a relação entre orientação para o consumidor e performance superior. Sendo assim, o presente estudo baseou-se na necessidade de explorar essa relação de forma qualitativa, consolidando motivos já conhecidos pela comunidade acadêmica e investigando prováveis novos motivos, de acordo com a prática do mercado brasileiro.

O trabalho aqui apresentado também segue recomendações de pesquisas encontradas nos trabalhos da área que sugerem a utilização de métodos qualitativos na busca de outras explicações e novos *insights* sobre temas até então não familiares ao pesquisador (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013; PERIN, 2001; SAMPAIO, 2000; SAMPAIO et al., 2012), além da proposta de utilização de uma abordagem exploratória em marketing (BROWN et al., 2005).

O objetivo do presente estudo é o de identificar e compreender os motivos para a relação entre Orientação ao Consumidor e performance. A proposta metodológica desenvolvida aborda o tema de três formas: primeiramente através da revisão da literatura existente com o desenvolvimento de um levantamento da bibliografia sobre o tema, depois através de entrevistas em profundidade com especialistas da academia e do mercado com análise de conteúdo e, por fim, através do confronto das análises do levantamento com os dados obtidos empiricamente.

Na revisão da literatura, foram selecionados 44 artigos de destaque para a relação entre orientação para o consumidor e performance. Em cada um dos artigos selecionados, foi possível estudar a maneira pela qual os autores trabalharam a relação entre orientação para o consumidor e a performance. Por vezes de forma direta com o teste empírico de um modelo, como no caso do estudo de Perry e Shao (2005) sobre a relação entre orientação para o consumidor (e a orientação para o concorrente) e a performance no ambiente dinâmico da internet. Já o trabalho de Feng, Sun, Zhu e Sohal (2012) testou hipóteses de relação direta entre orientação para o consumidor e a performance de inovação (medida pelo tempo de

lançamento de novos produtos) com o teste da moderação da implementação de recursos de TI. Um exemplo de relação direta com teste de mediação é o estudo de Theoharakis e Hooley (2008) sobre a relação entre orientação para o consumidor e a performance de inovação moderado pelo construto de inovatividade em ambientes tradicionais e em ambientes dinâmicos. Em Saboo e Grewal (2013), os autores mediram o impacto da orientação para o consumidor na valorização da empresa perante investidores no momento da abertura de capital com o teste de seis variáveis moderadoras distintas.

Outras vezes, os pesquisadores investigaram a relação entre orientação para o consumidor e algum tipo de performance combinada com diversas outras relações, moderações e mediações num mesmo modelo. Um exemplo dessa avaliação indireta da relação é o modelo testado por Jones, Bush e Dacin (2003) no ambiente B2B. Outro estudo relacionou performances de satisfação do cliente, satisfação do funcionário e personalidade da marca com a orientação para o consumidor da organização, na percepção do funcionário formando um modelo de relação indireta (WHELAN et al., 2010). E também há alguma amostra de estudos onde o modelo contempla antecedentes da orientação para o consumidor e a relação entre orientação para o consumidor e a performance finaliza a figura, como em Lin e Germain (2003) e Ndubisi (2012).

A análise das entrevistas com os *experts* da academia e do mercado revelou que a relação entre orientação para o consumidor e a performance envolve explicações ligadas à cultura organizacional como o foco no consumidor e o alinhamento dos objetivos das áreas, motivos relacionados também às habilidades organizacionais que vão desde a criação e manutenção do relacionamento com os clientes até a compreensão e exploração das cadeias de suprimentos e de distribuição. As organizações reportam também efeitos internos e externos da orientação para o consumidor, como ofertas adequadas e inovações, que levam à performance superior.

Ao final do processo de pesquisa, através das análises dos resultados, foi possível identificar explicações ainda não exploradas na literatura como a valorização da função de marketing dentro das organizações, habilidade de desenvolver uma visão global do consumidor que ultrapassa a lente do consumo, o foco na efetividade buscando reais resultados como fim do processo de inovação e a capacidade de educar o consumidor, oferecendo informações que o orientem sobre o consumo.

Como principais contribuições, o presente estudo trouxe maior compreensão do direcionamento sugerido para que as organizações voltadas ao consumidor atinjam

performance superior. Com a identificação dos motivos apontados pela literatura e pelos entrevistados, foi possível desenhar dois frameworks distintos e compará-los. Essa comparação indicou o surgimento de quatro motivos que ainda não tinham sido abordadas pela literatura e que podem impactar a relação entre orientação para o consumidor e a performance.

Na primeira parte da dissertação, a delimitação do tema e o problema da pesquisa são apresentados seguidos dos objetivos geral e específicos. Na continuação é exposta a fundamentação teórica sobre os construtos que serviram de base para o desenvolvimento do trabalho e a análise dos padrões encontrados no levantamento desenvolvido durante a revisão bibliográfica. O capítulo 5 traz o detalhamento do método utilizado assim como o retrato da amostra e procedimentos adotados nas fases da pesquisa. Nos capítulos 6 e 7 são apresentados os resultados seguidos de sua análise e discussão, através do confronto dos motivos apontados pelos entrevistados com a literatura. Por fim, a conclusão aponta as contribuições acadêmicas e gerenciais deste trabalho assim como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Na interligação entre a estratégia da empresa e os clientes, concorrentes e demais partes, o marketing estratégico busca vantagens competitivas em longo prazo (WIND; ROBERTSON, 1983) e tem estreita relação com as teorias da área da estratégia (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013; MORGAN, 2012). Essa busca se dá através das orientações estratégicas, definidas como a cultura que guia os comportamentos organizacionais que influenciam a performance das organizações (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Dentre as diversas orientações estratégicas abordadas na literatura contemporânea de marketing, a orientação para mercado tem foco destacado, fundamentada na adoção e implementação do próprio conceito de marketing (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002), além de apresentar evidências empíricas de sua relação com a performance organizacional (GRINSTEIN, 2008a; HAKALA, 2011; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005). Há também pesquisas que apresentaram resultados não significativos ou até mesmo negativos para a relação entre orientação para mercado e performance (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; IM; WORKMAN JR, 2004) sugerindo a necessidade de mais estudos para esclarecer as relações do construto (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

A meta-análise de Noble, Sinha e Kumar (2002) sugere a análise do construto de forma desagregada. Na visão decomposta de orientação para mercado, a orientação ao consumidor ganha importância por ser considerada como ponto central do construto (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998) e é definida como o conjunto de crenças que colocam o cliente em primeiro lugar (DESHPANDÉ et al., 1993).

De forma geral, os autores afirmam que a orientação para o consumidor melhora a performance das empresas e há suporte empírico necessário para a relação (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; SLATER; NARVER, 1994). A explicação da performance superior apresentada pelas empresas que demonstram altos níveis de orientação para o consumidor passa pela cultura de foco nos aspectos externos à organização facilitando a identificação de tendências e oportunidades de mercado. Ainda, está ligada à constante busca de informações e monitoramento de clientes, suas necessidades e a geração de valor através de atributos importantes para os consumidores. Essas características são prováveis motivos

que explicam a relação entre a orientação para o consumidor e a performance, de acordo com a literatura.

Portanto, os motivos que explicam a relação entre orientação para o consumidor e a performance levantados na revisão bibliográfica destacam o uso da informação sobre os clientes para expor necessidades latentes, que está relacionado a fazer algo diferente em resposta às mudanças no mercado. Essas informações são fontes de inovações nas empresas (GRINSTEIN, 2008a). Destacam também a capacidade de geração de valor para o cliente e de melhoria de processos internos. O foco externo da orientação para o consumidor faz com que a empresa responda mais rapidamente e de forma mais eficaz às contingências do ambiente, facilitando vendas e a performance financeira (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005).

Os artigos científicos sobre a relação entre orientação para consumidor e performance buscaram, em sua grande maioria, testar hipóteses sobre um modelo de variáveis que formam uma configuração única e que atesta a relação entre a orientação para o consumidor e a performance. Entretanto, explicações fragmentadas não são capazes de sustentar essa relação e, é possível que diversos arranjos de motivos sejam possíveis e fundamentais para a sustentabilidade do negócio.

Para Theoharakis e Hooley (2008), o caminho entre a orientação para o consumidor e a performance vai da maior capacidade de servir, que gera a maior satisfação de clientes e chega à performance superior, nesse caso mensurada através de variáveis financeiras e de mercado. Em outro trabalho, o foco no nicho de consumidores em potencial gera mais informações sobre segmentos que valorizam inovações radicais, aumentando assim, a performance organizacional de sucesso no lançamento de inovações deste tipo (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011). A coleta e o compartilhamento de informações sobre os clientes levam a maior sensibilidade quanto às necessidades do mercado, gerando mais habilidade de resposta por parte da organização. Essa habilidade organizacional influencia o comportamento dos vendedores que, por sua vez, gera maior performance financeira (CROSS et al., 2007).

O refinamento da inteligência de mercado é o elo que liga a orientação para o consumidor, através do foco nas necessidades de cada segmento do mercado, e a performance financeira e de mercado para Zhou et al. (2007). No trabalho de Spanjol, Qualls e Rosa (2011), a maior habilidade na detecção e resposta às necessidades dos clientes leva ao constante monitoramento do mercado para produtos novos, o que aumenta o volume e a originalidade das ideias novas. Já em Lisboa, Skarmas e Lages (2011), a associação de

orientação para o consumidor e performance financeira se dá pelo melhor relacionamento com o mercado e o desenvolvimento de produtos superiores, o que leva a investimentos de maior volume em produtos, relacionamentos e mercados, gerando resultados diferenciados.

Outras vezes, a relação entre orientação para o consumidor e a performance é sustentada pela compreensão de aspectos específicos dos clientes como sua percepção sobre o valor e atributos dos produtos, o que leva à definição de preços mais adequada, gerando uma vantagem relativa de produto que leva à performance de inovação (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010). Nessa mesma linha, a busca pela geração de valor leva à inovações de produto e também inovações administrativas, aumentando a funcionalidade e adaptação de produtos (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Há ainda caminhos mais heterogêneos como os que ligam a orientação para o consumidor à performance através da maior integração de perspectivas da organização reduzindo conflitos de relacionamento entre os trabalhadores (MATSUO, 2006), o alinhamento entre o comportamento dos gerentes com os vendedores, gerando entrega de serviço superior e aumentando a satisfação do cliente (JONES; BUSCH; DACIN, 2003) e a transparência na cultura organizacional, intenção estratégica e capacidades, melhorando a percepção de performance futura por parte dos investidores da empresa (SABOO; GREWAL, 2013).

Para contrastar os motivos da literatura com a realidade empresarial, a pesquisa foi aplicada no mercado brasileiro seguindo instruções de debates sobre a generalização de resultados obtidos em mercados desenvolvidos em países emergentes. A pesquisa sobre orientações estratégicas em marketing teve seu início nos países desenvolvidos e o ambiente de pesquisa continua sendo os países europeus e norte-americanos, predominantemente (GAO; ZHOU; YIM, 2007; SHETH, 2011). Entretanto, economias emergentes como o Brasil, a Rússia, a Índia e a China têm evoluído da periferia para uma posição mais central nos estudos de marketing, considerando o potencial dos seus mercados consumidores, e muitas crenças e teorias que são consideradas fundamentais ao marketing estão em desacordo com a realidade de tais países (SHETH, 2011), demonstrando claramente a influência dos fatores ambientais nas relações estudadas.

Vieira (2003) afirma que pesquisadores brasileiros devem procurar a produção local de pesquisa, já que o conhecimento gerado através de pesquisas norte-americanas tende a destacar os pesquisadores brasileiros do seu próprio ambiente (VIEIRA, 2003), e evitar a simples replicação de estudos americanos (SAMPAIO et al., 2012). A produção acadêmica

consolidada nos Estados Unidos não pode ser considerada neutra, pois o próprio marketing não é uma ciência universal, ou seja, requer a observação de características sociais e culturais locais e deve focar em assuntos de interesse dos seus praticantes e da sociedade, o que também varia conforme o ambiente de pesquisa (FARIA, 2006).

A evolução dos métodos de pesquisa científica na área de marketing no Brasil expõe a dificuldade dos pesquisadores na condução de pesquisas de cunho qualitativo e também no confronto dos resultados empíricos com a teoria, prejudicando a construção da rede de conhecimento sobre o marketing (SAMPAIO et al., 2012). No mesmo trabalho, os autores citam a recomendação de Brown et al. (2005) que sugere que a abordagem exploratória traria maior aprendizado dos problemas de pesquisa e suas contribuições ao marketing.

Considerando as tendências e recomendações supracitadas, a presente pesquisa foi conduzida no mercado brasileiro e empregou a metodologia qualitativa de natureza exploratória, na busca de novos *insights* para responder à questão norteadora: Quais são os motivos que explicam a relação entre Orientação ao Consumidor e a performance das organizações?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo é identificar e compreender os motivos para a relação entre a Orientação para o Consumidor (OC) e a performance das organizações.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Buscar, na literatura de marketing estratégico, os motivos para a relação entre a Orientação para o Consumidor (OC) e a performance;
- b) Identificar, junto aos *experts* do mercado e acadêmicos, os motivos para a relação entre a Orientação para o Consumidor (OC) e a performance;
- c) Comparar os motivos apontados pelos *experts* com os motivos encontrados na literatura de marketing estratégico.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as bases teóricas que fundamentaram a elaboração dessa pesquisa. Estas bases são derivadas tanto da área de estratégia quanto da área de marketing, conforme levantamento dos artigos. Será exposta a evolução dos conceitos até a formação do domínio das orientações estratégicas, onde se alojam as definições de orientação para mercado e, conseqüentemente, de orientação para o consumidor na literatura acadêmica. A delimitação de domínios ajuda no estreitamento do campo de estudo facilitando a compreensão do tema e conduz ao avanço do conhecimento pelo foco e a lógica redução de assuntos adjacentes, porém, dada a própria evolução do conhecimento, os domínios devem ser revisitados de tempos em tempos (VARADARAJAN, 2010).

4.1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS EM MARKETING

Em meados da década de 80, as limitações da área de marketing eram denunciadas, apontando o foco demasiadamente reduzido às decisões gerenciais sobre os componentes do programa de marketing como a marca ou o preço e havia a crença de que a aliança do marketing com a estratégia criaria a área de marketing estratégico, trazendo maior relevância ao marketing. As críticas estendiam-se também à literatura de marketing, que estava mais centrada nas decisões do mix do que no seu papel fundamental de analisar as respostas do mercado relativas às decisões estratégicas da empresa (WIND; ROBERTSON, 1983).

Em seu desenvolvimento acadêmico e prático, as atribuições da área de marketing tiveram seu espectro ampliado do tradicional gerenciamento do programa de marketing para questões como a missão da empresa e a busca por vantagens competitivas (WIND; ROBERTSON, 1983). A estratégia é a adoção de uma configuração exclusiva envolvendo um conjunto de atividades, essencialmente diferente das atividades dos concorrentes, acarretando a escolha por um posicionamento competitivo, o que implica em *trade-offs* (PORTER, 1996). Os *trade-offs* são essenciais para a sustentação da posição estratégica de uma empresa e decisivos para a criação de nichos separados de mercado, evitando o combate frontal entre rivais e defendendo a originalidade da oferta de valor da empresa (PORTER, 1996).

O marketing estratégico, onde o foco está na busca de vantagens competitivas em longo prazo, tem assuntos muito próximos aos da área de estratégia de negócios e pode ser

considerado como ponte de ligação entre a estratégia da empresa e seus clientes, concorrentes e outras partes interessadas (WIND; ROBERTSON, 1983). Essa inter-relação é observada no frequente uso de teorias como a visão baseada em recursos e teoria das capacidades dinâmicas, entre outras, na pesquisa de marketing na última década, sugerindo a importância da estratégia para o aprofundamento do conhecimento sobre os fatores que ligam o marketing à vantagem competitiva e melhores resultados (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013; MORGAN, 2012).

A partir da observação do comportamento das empresas no seu ambiente de mercado, o objetivo do marketing estratégico é alcançar e manter vantagens competitivas, através de ações que são tomadas no topo da hierarquia da organização, envolvem compromissos de recursos no longo prazo, de grande volume e de difícil reversão. Além disso, essas decisões envolvem escolhas entre diferentes estratégias alternativas, os *trade-offs* (VARADARAJAN, 2010). Essa visão de marketing estratégico é consistente com a literatura inicial sobre o conceito do próprio marketing, que o identifica não somente como um conjunto de funções, mas também como um marco filosófico para a empresa (WIND; ROBERTSON, 1983).

Marketing estratégico pode ser definido como as decisões (na alçada do marketing) que implicam em consequências importantes na performance de longo prazo da organização (VARADARAJAN, 2010). Ainda segundo Varadarajan (2010), as características das decisões de marketing estratégico empregam recursos por período relativamente maior com visão de retorno mais estendida e com objetivos mais voltados à obtenção de vantagens de custos ou de diferenciação e dependem de outras decisões estratégicas.

A ligação entre marketing estratégico e as orientações estratégicas se dá através da compreensão do conceito de cultura organizacional, como padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam na compreensão individual do funcionamento organizacional proporcionando-lhes as normas de comportamento na organização (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989). Por esta perspectiva, a cultura guia os comportamentos que, por sua vez, influenciam a performance das organizações (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). Por outra perspectiva, a orientação estratégica já foi definida como a cultura competitiva, sendo uma dimensão da cultura organizacional que fornece os valores e prioridades da organização nas suas relações com o mercado, clientes e concorrentes, influenciando estratégias específicas e táticas. Nesta visão, as orientações estratégicas têm o poder de influenciar não somente as

ações táticas de relacionamento com o mercado, mas também o pensamento estratégico emergente da organização (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

4.2. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

A literatura sobre orientações estratégicas é vasta, sendo que existem inúmeras definições válidas para o construto. Hakala (2011) adota o conceito de que orientações estratégicas são os princípios que guiam e influenciam as atividades de uma empresa e propiciam os comportamentos desejados para assegurar viabilidade e performance da empresa. Este conceito está de acordo com o conceito de Gatignon e Xuereb (1997) que afirmam que as orientações estratégicas são as instruções implementadas pela organização para a geração de comportamentos relacionados à performance superior das empresas. Para Noble et al. (2002), orientações estratégicas são os princípios que guiam e influenciam as atividades de marketing estratégico, representando os elementos da cultura organizacional que comandam as interações com clientes e concorrentes. Numa outra abordagem, a orientação estratégica de uma empresa reflete o conjunto de comportamentos estratégicos praticados com a finalidade de gerar ações apropriadas para a contínua performance superior (DESHPANDÉ et al., 2012).

A orientação que mais tem recebido o foco das pesquisas na área de marketing estratégico é a orientação para mercado, fundamentada na adoção e implementação do próprio conceito de marketing, que determina que as empresas devem estar próximas aos seus clientes e colocá-los no topo da sua hierarquia (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002; ZHOU; YIM; TSE, 2005), por isso tem papel crucial na bibliografia de marketing (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Dentre as orientações estratégicas, a orientação para mercado é reconhecida como grande colaboradora ao sucesso das empresas (HAKALA, 2011; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; RODRIGUEZ CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005) e muito já foi debatido em trabalhos acadêmicos desde os pioneiros nos estudos do assunto (DESHPANDÉ et al., 1993; KOHLI, JAWORSKI, 1990; NARVER, SLATER, 1990). No desenvolvimento do tema, foi evidenciado que os objetivos da organização são alcançados através da satisfação das necessidades dos clientes de forma mais eficiente do que os concorrentes (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004). A pesquisa em marketing estratégico tem concentrado

seus esforços prioritariamente na manutenção da orientação para mercado, baseado na implementação do conceito de marketing (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

A orientação para mercado já foi conceituada sob a ótica de padrões comportamentais que objetivam o aprimoramento da capacidade de resposta da empresa à geração e disseminação de inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990) e também pela ótica cultural onde a orientação para mercado é considerada como o guia de valores da organização frente aos clientes, concorrentes e a própria empresa (NARVER; SLATER, 1990).

Kohli e Jaworski (1990) explicam o construto de orientação para mercado focado em três etapas. O ponto inicial é a *geração de inteligência de mercado*, onde são elencadas as necessidades presentes e futuras dos clientes, indo além do que é verbalizado pelos clientes ao incluir fatores como a concorrência. A segunda etapa é a *disseminação da inteligência de mercado* a todos os pontos da organização, focando não somente na comunicação, mas também na persuasão dos colaboradores quanto às respostas necessárias ao mercado. Por fim, na última etapa está a capacidade de *resposta*, traduzida nas ações que a empresa desenvolve com base na inteligência de mercado criada e disseminada. Sem as ações de resposta, a geração e disseminação de inteligência isoladas, são limitadas nas suas contribuições para o sucesso da empresa.

Para Narver e Slater (1990), a *orientação para o cliente* é considerada como a competência na constante criação de valor para clientes e a difusão destas informações na empresa, a *orientação para o concorrente* determina o conhecimento dos pontos fortes e fracos, assim como o amplo conhecimento dos concorrentes atuais e potenciais e a *coordenação interfuncional* é definida como a concentração de todos os esforços da empresa, e não somente do marketing, nas ações de valorização do público-alvo.

É possível observar que outros autores também integram as visões voltadas para o cliente e concorrente dentro do conceito de orientação para mercado. Para Day (1994), orientação para mercado é entender e satisfazer os clientes, considerando aptidões superiores relacionadas à percepção de mercado – captar as tendências do ambiente à frente da concorrência, e criar e gerenciar relacionamentos com os clientes. Em sua meta-análise, Shoham et al. (2005) enfatizam os fatores ambientais dentro da orientação para mercado, que tem como objetivo a efetivação do conceito de marketing, favorecendo as atividades de antecipar, reagir e tirar proveito das mudanças ambientais.

Dentre os estudos sobre a relação entre orientação para mercado e a performance organizacional, evidências que comprovam esta relação positiva são apresentadas (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; NARVER; SLATER, 1990; RODRIGUEZ CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; SLATER; NARVER, 1994), fazendo do construto um fator crítico à estratégia e operação da organização (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Entretanto, dúvidas foram levantadas sobre o foco indiscutível da orientação para mercado, argumentando que a ênfase demasiada no consumidor poderia levar à deficiências no processo de desenvolvimento de inovações de mercado, já que as preferências e características de um nicho de mercado novo são desconhecidas (ZHOU; YIM; TSE, 2005). Já foram apresentaram resultados não significativos ou até mesmo negativos para a relação entre orientação para mercado e performance em contextos diversos (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; IM; WORKMAN JR, 2004) sugerindo a necessidade de mais estudos para esclarecer as relações do construto (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

É possível que os diferentes resultados encontrados para a relação entre orientação para mercado e a performance sejam um reflexo do modo de mensuração das dimensões do construto (MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2005; NARVER; SLATER, 1990; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002) e a dominância da orientação para o consumidor dentro da esfera da orientação para mercado, diminuindo a importância das demais faces (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Há suporte teórico e metodológico para a análise da orientação para mercado de forma multidimensional e desagregada e essa forma de observação pode trazer maior compreensão e controle das variáveis, além de conhecimentos mais específicos para a prática dos gestores (FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). Além disso, os antecedentes e consequentes de cada uma das dimensões podem ser variados (GATIGNON; XUEREB, 1997; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010; ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

Como exemplo, o estudo de Noble, Sinha e Kumar (2002) na visão desagregada de orientação para mercado em ambiente de alta turbulência, encontrou relação positiva direta somente para a dimensão de orientação para o concorrente e a performance. Porém, em outra análise desagregada do construto, os resultados demonstraram que as três dimensões de orientação para mercado – por Narver e Slater (1990) - são facilitadoras da performance de inovação, em alta turbulência ambiental (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Ambos

demonstram diversidade das dimensões do construto e a necessidade de estudos adicionais sobre o tema.

4.3. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR

A orientação ao consumidor tem recebido atenção especial da academia (ATUAHENE-GIMA; SLATER; OLSON, 2005) e está estabelecido que essa orientação pode melhorar a performance das empresas, fornecendo suporte empírico para a relação (DESHPANDÉ et al., 1993; SLATER, NARVER, 1994). Deshpandé, Farley e Webster consideram que a orientação para mercado é, essencialmente, orientação para consumidor fazendo com que a empresa efetivamente implemente a estratégia de *customer pull*, trazendo as demandas dos clientes para dentro da empresa (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Mais especificamente, a orientação para o consumidor é a habilidade e a vontade de identificar, analisar, entender e responder às necessidades dos clientes (GATIGNON; XUERE, 1997).

Na década de 90, o foco dos trabalhos sobre orientação para o consumidor era o de documentar sistematicamente a relação do construto com a performance, confirmando o preceito do marketing de que o resultado da organização é recompensado pela orientação para o consumidor, que cria o consumidor satisfeito (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Durante a revisão de literatura, os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (1994), Gatignon e Xuereb (1997) e Han, Kim e Srivastava (1998) foram referenciados na definição do construto de orientação para o consumidor.

Desde a publicação dos trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), os trabalhos empíricos sobre orientação para mercado buscam ampliar o conhecimento sobre as dimensões do construto, mais especificamente a orientação para o consumidor e a orientação para o concorrente (ZHOU; YIM; TSE, 2005; ZHOU et al., 2007). A pesquisa na área de orientações estratégicas buscou incluir fatores que são relevantes para os executivos na análise de quais são as melhores formas de obter resultados do desenvolvimento e implementação saudáveis de uma orientação para o consumidor (DAY; NEDUNGADI, 1994) como as características culturais da organização (AUH; MENGUC, 2007), o comportamento da gerência (AUH; MENGUC, 2006; INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010; LIN; GERMAIN, 2003; SØRENSEN, 2009), da equipe

de desenvolvimento de novos produtos (FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003; IM et al., 2003; JEONG; PAE; ZHOU, 2006; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; CEGARRA-NAVARRO, 2007; PERRY; SHAO, 2005; SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011), de vendas (JONES; BUSCH; DACIN, 2003; KIM et al., 2011; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010; WHELAN et al., 2010), dentre outros. Numa meta análise de 27 estudos brasileiros sobre os antecedentes e consequentes da orientação para mercado, evidências empíricas suportam que a orientação para mercado se relaciona positivamente com a orientação ao consumidor no mercado brasileiro (VIEIRA, 2010), confirmando estudos internacionais (JAWORSKI, KOHLI, 1993; KIRCA et al., 2005; SLATER, NARVER, 1994) de que a orientação ao consumidor é considerada como ponto central do construto de orientação para mercado (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998), apesar de não ser a totalidade do mesmo (VIEIRA, 2010).

A orientação para o cliente, mencionada anteriormente como uma das dimensões do construto de orientação para mercado dentro da definição de Narver e Slater (1990), é considerada como o conjunto de crenças organizacionais que determinam a priorização do cliente frente a outros assuntos organizacionais enquanto não exclui os interesses de outras partes interessadas como proprietários, gerentes e funcionários no desenvolvimento de um empreendimento rentável de longo prazo (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Na visão desagregada de orientação para mercado, a orientação para o cliente se dá pelo considerável conhecimento do mercado alvo para que seja possível compreender suas demandas e transferir valor superior para o mesmo (GATIGNON; XUEREB, 1997; NARVER; SLATER, 1990). A empresa orientada ao consumidor desenvolve capacidades de pressentir o mercado, por isso, provavelmente terá melhor posicionamento para antecipar a evolução das necessidades dos clientes e reagir através do aperfeiçoamento das habilidades de geração de valor para o cliente e apresentação de produtos e serviços de valor (DAY, 1994).

Apesar da habilidade de pressentir o mercado e antecipar mudanças, Slater e Narver (1998) e Day (1999) alertaram para o possível efeito limitador da orientação para o consumidor, onde a empresa foca sua atenção aos consumidores existentes e as suas necessidades expressas e falha na detecção de segmentos de mercado ainda não atendidos pela empresa ou emergentes. Govindarajan, Kopalle e Danneels (2011) definem orientação para o cliente existente como o foco da empresa no atendimento dos seus clientes existentes mais importantes através da busca de informações e desenvolvimento de ofertas que atendam a suas necessidades correntes e futuras. Os autores também trazem o conceito de orientação para o consumidor emergente, que é o interesse da empresa em um grupo pequeno porém

crescente de clientes e envolve o conhecimento sobre clientes que não têm perfil completamente formado e cujas necessidades não são tão bem reconhecidas, além do dimensionamento do potencial do segmento de mercado (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011).

Blocker et al. (2011) exploram a noção de orientação para o consumidor proativa e avaliam a sua contribuição para a geração de vantagem competitiva. Os autores examinaram as escalas de Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990) e concluíram que o construto de orientação para mercado compreende as dimensões proativas e reativas de orientação para o consumidor sendo que a dimensão reativa é a mais utilizada nas análises empíricas (BLOCKER et al., 2011; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Os pedidos dos clientes são a representação das suas necessidades expressas, enquanto que as necessidades latentes são mais difíceis de serem articuladas pelos clientes, e é aqui que se reflete o papel da orientação para o consumidor proativa, ou seja, a capacidade do fornecedor de descobrir necessidades não expressas através de diálogo proativo, pesquisas com usuários chave ou pesquisa etnográfica (BLOCKER et al., 2011).

A orientação para o consumidor desempenha papel importante na integração de membros da organização que têm perspectivas divergentes, pois encoraja o processo de decisão voltado à satisfação do cliente e à performance (MATSUO, 2006). Ainda, a organização beneficia-se da geração de conhecimento sobre aspectos técnicos do mercado como segmentação e crescimento (GATIGNON; XUERE, 1997).

Uma das formas de prover valor superior para seus clientes é através do lançamento de produtos que atendam às necessidades do mercado, porém, quando não há orientação para o cliente, a empresa pode desenvolver produtos por causa do estímulo interno da tecnologia ou por reação às ações dos concorrentes. Essas inovações podem resultar em sucessos esporádicos, mas o desconhecimento das inclinações dos consumidores pode trazer desvantagens para a performance da empresa no longo prazo (GATIGNON; XUERE, 1997). Ou seja, é importante incorporar a satisfação e as necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos (JEONG; PAE; ZHOU, 2006) e a essência do conceito de marketing reforça essa crença (DAY, 1994; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; GATIGNON; XUERE, 1997; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). A articulação da demanda é uma das principais características do mercado japonês e consiste na transformação dos desejos dos clientes em produtos bem definidos através da integração da informação de mercado com projeto do produto e, por isso, o desenvolvimento de novos produtos amparou-

se na orientação para o consumidor (NAKATA et al., 2006). Enfatizando os aspectos comportamentais, a orientação para o consumidor é o conjunto de comportamentos relacionados com a aquisição, disseminação e processamento da informação sobre o cliente (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Esses comportamentos tornam-se particularmente importantes nas organizações onde a conquista de novos clientes envolve a demonstração do profundo conhecimento do cliente e de sua dinâmica de decisão, como nas agências de publicidade (PERRY; SHAO, 2005). A orientação para mercado é um dos comportamentos estratégicos organizacionais que tem o potencial de criar performance superior pelo aperfeiçoamento da execução da estratégia de negócios, juntamente com a orientação para o concorrente, a orientação para a inovação e a orientação para o custo (ou orientação interna) (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

A manifestação da orientação para o consumidor se dá no foco dos esforços da organização e seus membros na compreensão e satisfação das necessidades dos clientes (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993) e os desafios enfrentados pelos gestores estão na construção de um sistema de valor organizacional voltado ao consumidor e o uso dessas capacidades e conhecimento para alcançar a performance superior (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005).

4.3.1. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR E A PERFORMANCE

Como parte da elaboração deste trabalho, foi desenvolvida uma extensa revisão de literatura acerca da relação entre orientação ao consumidor e performance focada nos principais periódicos da área de marketing estratégico dos últimos 10 anos. A fonte de pesquisa dos artigos foi a seleção dos 15 *journals* mais importantes da área de marketing estratégico conforme segmentação do ranking elaborado por Hult et al. (2009) e artigos relacionados ao *Journal of the Academy of Marketing Science*, conforme o *Journal Citation Report* publicado pelo *ISI Web of Knowledge* (ver Quadro 1), além de periódicos que foram selecionados a partir da relevância dos trabalhos sobre a orientação ao consumidor e performance neles publicados. Os principais periódicos da área são alvo para a publicação de ideias inovadoras e avançadas, que servem de base para contribuições incrementais significantes e objetivas assim como os estudos de complementação e construção de conhecimento em linhas de pesquisa específicas (HULT; REIMANN; SCHILKE, 2009).

Os artigos foram selecionados a partir dos periódicos acima mencionados com data de publicação entre 2003 e 2014 com as palavras chave *customer orientation* e *client orientation* no título e no tópico dos documentos. Foram executadas três buscas na base de dados *ISI Web of Knowledge* em intervalos periódicos. Com o intuito de garantir a abrangência da seleção dos artigos, a quarta busca foi feita com as mesmas palavras chave e na mesma base de dados, mas de forma individualizada por periódico, resultando em 143 artigos. Destes, 33 já estavam na tabela, 95 não tinham relação direta com os construtos observados e 15 foram submetidos à análise para inclusão no levantamento.

Quadro 1 - Lista de Periódicos utilizados como fonte de dados

Periódico	Fator de Impacto*
Journal of Marketing	3.368
Strategic Management Journal	3.367
Journal of International Business Studies	3.062
Journal of the Academy of Marketing Science	2.570
Journal of Marketing Research	2.254
Marketing Science	2.201
Journal of International Marketing	2.050
Industrial Marketing Management	1.933
International Journal of Research in Marketing	1.781
Journal of Product Innovation Management	1.572
Journal of Business Research	1.484
International Small Business Journal	1.469
Journal of Retailing	1.152
Journal of Advertising	1.016
European Journal of Marketing	0.781

Fonte: elaborado pela pesquisadora. *Referente à edição de 2012 do *Journal Citation Report* da área das Ciências Sociais.

A seleção dos artigos envolveu critérios como a relação com o construto de orientação para o consumidor; a abordagem do estudo na relação entre orientação para o consumidor e a performance organizacional; relevância para a área; e a consistência dos resultados. Dos 63 artigos resultantes das buscas, 13 foram excluídos por não estarem totalmente aderidos aos critérios supramencionados. Seis artigos não entraram nas análises, pois tratam a orientação para o consumidor como um traço da personalidade individual; geralmente associada a funcionários ligados da área de vendas (DONAVAN; BROWN; MOWEN, 2004), o que difere do conceito de orientação para o consumidor em nível organizacional como a cultura ou o guia de comportamentos da empresa voltados à priorização dos assuntos relacionados aos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER;

SLATER, 1990). O estudo contempla quatro artigos com data de publicação anterior ao período considerado para esta pesquisa que foram adicionados pela sua relevância para a compreensão dos estudos na área de orientação para o consumidor (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; GATIGNON; XUEREBA, 1997; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; NARVER; SLATER, 1990).

A revisão da literatura serviu como base para a elaboração de uma tabela dos artigos do levantamento, resumindo os principais resultados encontrados, as teorias utilizadas, os motivos para a formação das hipóteses e o modelo testado empiricamente, dentre outras informações que proporcionam uma visão geral dos estudos na área até o momento. A tabela permitiu a identificação dos motivos para a relação entre orientação para o consumidor e performance. Uma versão compactada desta tabela encontra-se no Apêndice A no final desta dissertação. As informações extraídas dos artigos no levantamento completo foram: título, autor(es), ano, periódico, país, unidade de análise, amostra, respondentes, hipóteses, modelos, orientações estratégicas relacionadas, escalas (OC), dimensões da escala, performance, tipo de performance, resultados, resultados para orientação para o consumidor – performance, construtos relacionados, teorias de base das relações, motivos da relação, moderadores, mediadores e tipo de relação.

O quadro 2 apresenta os 44 artigos analisados no levantamento relacionando os tipos de performance e o sentido da relação encontrada empiricamente. A performance envolve aspectos quantitativos e também qualitativos e a literatura de orientações estratégicas utiliza tanto medidas quantitativas como o lucro e o faturamento quanto medidas qualitativas como a melhoria na imagem da organização e no relacionamento com clientes (PERRY; SHAO, 2005). Nos estudos da relação entre orientação para mercado e performance, tipicamente, a performance é medida como o *market share*, a rentabilidade, o sucesso de novos produtos/serviços, um conjunto de medidas de performance final (rentabilidade média, vendas, crescimento de vendas, ROI, entre outros) e um conjunto de medidas de performance intermediária (satisfação do consumidor, satisfação do funcionário, retenção de clientes, qualidade percebida, dentre outros) (JIMÉNEZ-ZARCO; MARTÍNEZ-RUIZ; IZQUIERDO-YUSTA, 2011).

Medidas subjetivas de avaliação da performance são usadas porque: geram maior controle das variações dos diferentes mercados e ambientes onde a performance objetiva pode não ser comparável, estudos anteriores mostraram a convergência entre a performance subjetiva e objetiva e evita o viés das medidas objetivas pela diferença na forma e finalidade

pela qual são produzidas (GATIGNON; XUEREB, 1997; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU et al., 2007)

A medida de performance global das organizações reflete a visão de que a performance organizacional deve ser considerada no contexto dos objetivos, estratégias e estrutura de mercado da organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993; OLSON; SLATER; HULT, 2005; SLATER; HULT; OLSON, 2007). É medida em termos do nível pelo qual a empresa cumpriu com as expectativas, ultrapassou concorrentes e satisfaz as necessidades da gerência incluindo, assim, quaisquer outros objetivos financeiros ou não financeiros que sejam importantes para a organização (ITTNER; LARCKER, 1997).

Como consequentes da orientação para mercado, a meta-análise de Kirca, Jaychandran e Bearden (2005) definiu quatro categorias: performance organizacional, consequências de consumidor, consequências de inovação e consequências de funcionários. A performance organizacional consiste em medidas como o lucro, que reflete a performance depois de contabilizados os custos de implementação da estratégia, e medidas de performance baseadas no faturamento. Esse estudo também contemplou estudos que utilizaram medidas globais de performance que mediam as percepções dos respondentes através de comparações com os objetivos da organização ou com concorrentes (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005) que tem como objetivo controlar as diferenças de performance entre as indústrias e mercados (SLATER; NARVER, 1994).

Performance de consumidor é medida como a lealdade, qualidade percebida e satisfação. Consequentes de inovação são tidos como a habilidade de inovação e capacidade de criar e implementar novas ideias e sucesso de produtos novos medidos em termos de *market share*, vendas, ROI, rentabilidade. Quanto aos funcionários, as consequências da orientação para mercado foram tidas como a disposição para fazer sacrifícios pela organização, espírito de equipe, motivação e satisfação dos funcionários (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Quase a metade dos artigos avaliaram mais de um tipo de performance no mesmo estudo empírico, como por exemplo Yilmaz, Alpkın e Ergun (2005), Zhou, Brown, Dev e Agarwal (2007) e Auh e Menguc (2007).

As publicações mais antigas do levantamento realizado estão alinhadas com a ideia de que os trabalhos iniciais tinham o propósito de documentar sistematicamente a relação e confirmar seu papel determinante para a performance organizacional, além de expandir o conhecimento sobre as dimensões e fatores que interferem e potencializam a

relação (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; ZHOU; YIM; TSE, 2005; ZHOU et al., 2007).

Na sua avaliação desagregada do construto de orientação para mercado, Narver e Slater (1990) concluíram que, controlando variáveis de mercado e de influência da empresa, a orientação para mercado e a performance financeira estão fortemente relacionadas. A compreensão suficiente do público comprador gera habilidades de criação de valor de todas as empresas do canal, com vistas ao longo prazo e ao objetivo de rentabilidade do negócio, pois a performance depende do relacionamento de longo prazo e mutuamente benéfico com seus clientes (NARVER; SLATER, 1990).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudam a influência da cultura organizacional na relação entre OC e performance financeira e de mercado e concluíram que a orientação para o consumidor e a inovação são os principais determinantes da performance organizacional. Assim, confirmando a aproximação com o conceito de marketing, organizações inovadoras voltadas ao cliente apresentam performance superior. Além disso, o mesmo estudo aponta a importância da OC da perspectiva do próprio consumidor, sendo este o fator que mais impacta na performance organizacional ao invés da OC sob a ótica da empresa (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Gatignon e Xuereb (1997) buscaram a compreensão de qual orientação estratégica é mais apropriada para a performance de inovação superior das organizações em diferentes mercados. Seus resultados apontaram que a orientação para o consumidor tem efeito positivo em mercados dinâmicos e efeito negativo em mercados estagnados. Em mercados estáveis, a orientação para tecnologia leva a inovações radicais diferentes e mais caras, que apresentam mais vantagens. Em mercados dinâmicos a orientação para concorrência atrapalha a performance de inovação. Para inovar é preciso ter orientação para tecnologia; a orientação para o concorrente é recomendada em mercados crescentes e previsíveis já que enfatiza a redução de custos (GATIGNON; XUEREB, 1997).

O trabalho de Han, Kim e Srivastava (1998) insere o construto de inovação como mediador da relação entre orientação para mercado e performance financeira no intuito de aumentar o nível de confiança nas decisões sobre orientações estratégicas. Os autores afirmam que a orientação para o consumidor é, especificamente, o fator dominante no fenômeno de mediação da inovação na relação entre orientação para mercado e performance financeira e que a orientação para o consumidor tem relação positiva tanto com inovações técnicas quanto administrativas (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Os trabalhos apresentaram diversos

indicadores da performance financeira organizacional como a lucratividade, crescimento da lucratividade, margem de lucratividade, retorno sobre ativos e retorno sobre investimentos, lucro, vendas e crescimento percebido, lucro da exportação, dentre outros.

Yilmaz, Alpan e Ergun (2005) avaliaram de forma subjetiva e relativa a performance qualitativa (melhorias de qualidade, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, satisfação e comprometimento dos funcionários) e performance financeira e de mercado (crescimento de vendas, *market share*, ROS, ROA) como consequente da orientação para o consumidor e orientação para aprendizagem e concluíram que ambas as orientações tem uma relação positiva bidirecional, que a orientação para aprendizagem se relaciona positivamente com a performance qualitativa e, por fim, que a orientação para o consumidor se relaciona positivamente com a performance financeira e de mercado mas não com a performance qualitativa.

Slater, Hult e Olson (2007) utilizaram a teoria do comportamento estratégico das empresas para examinar as implicações das combinações de comportamento estratégico, seleção de mercado e orientação estratégica na performance. Os autores desenvolveram a hipótese de que nas empresas que introduzem novas tecnologias rapidamente em mercados de alta tecnologia (*prospectors*), procuram compreender as razões dos sucessos e fracassos dos *prospectors* e melhorar a oferta (*analyzers*) e que defendem sua fatia do mercado já conquistado através de ofertas de qualidade ao público certo (*differentiated defenders*), há uma relação positiva entre a orientação para o consumidor e a performance financeira de empresas de alta tecnologia (SLATER; HULT; OLSON, 2007). Os resultados empíricos para os *prospectors* e *analyzers* não confirmaram as hipóteses, ou seja, não há relação positiva entre orientação para o consumidor e performance nestes grupos de empresas. Em análise *post hoc*, os autores verificaram que a relação varia conforme o nível de incerteza da demanda e, em mercados de baixa incerteza, a orientação para o consumidor afeta positivamente a performance (SLATER; HULT; OLSON, 2007).

Em 2005, o mesmo grupo de autores já tinham utilizado as mesmas teorias para a adequação da estratégia de negócios como moderador da relação entre orientações estratégicas e a performance geral das empresas e concluíram que para os *prospectors* a especialização, a descentralização, a informalidade, a orientação para o consumidor e a orientação para inovação é o perfil que traz performance superiores para a organização. Para os *analyzers* é a combinação entre orientação para consumidor e para o concorrente, para os *low-cost defenders* é a centralização, orientação interna para custo, controle de custos e para

os *differentiated defenders* a melhor associação é entre a formalização e orientação para consumidor (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Perry e Shao (2005) acreditavam que as empresas orientadas ao consumidor têm maior compreensão dos clientes para o desenvolvimento, implementação e venda de serviços relacionados à internet e que esse conhecimento geraria maior performance financeira e de mercado para agências de comunicação, que precisam conhecer seus clientes para que a venda seja efetivada. Entretanto, os autores encontraram evidências de que a orientação para o consumidor afeta negativamente a performance organizacional, ressaltando a característica reativa da OC num ambiente onde os clientes possivelmente têm uma visão limitada do futuro com relação à serviços de internet (PERRY; SHAO, 2005).

Matsuo (2006) usou medidas subjetivas da performance financeira de 193 departamentos de vendas japoneses para avaliar a posição da orientação para o consumidor como antecedente da inovação departamental. O autor concluiu que a orientação para o consumidor pode ser um objetivo comum que integra perspectivas diversas numa organização e que ajuda não somente na adaptação ao ambiente externo mas também como na integração de recursos internos diminuindo os conflitos que diminuem o potencial inovador das organizações (MATSUO, 2006).

A lucratividade, aceitação de clientes e performance técnica de novos produtos foram avaliadas por Jeong, Pae e Zhou (2006) em estudo empírico com empresas chinesas de manufatura. Os autores concluíram que a orientação para o consumidor não tem relação significativa com a performance financeira de novos produtos, em termos de lucratividade; mas a relação é positiva e significativa na relação com a aceitação do cliente e performance técnica do produto (JEONG; PAE; ZHOU, 2006).

Existem fatores potencialmente negativos da ênfase na orientação ao consumidor, destacados através das evidências empíricas que não suportam a relação positiva entre orientação ao consumidor e performance em ambientes de alta incerteza da demanda onde é mais difícil prever as preferências dos consumidores (FENG et al., 2012; GAO; ZHOU; YIM, 2007). É possível também que a dominância da orientação ao consumidor dentro do construto de orientação para mercado diminua a importância dos outros componentes, prejudicando o suporte na relação entre orientação para mercado e performance (HAN, KIM, SRIVASTAVA, 1998; NOBLE et al., 2002). Além disso, o foco no consumidor pode negligenciar as contribuições potenciais de outras fontes como outros setores industriais, concorrentes não tradicionais e mercados futuros (SLATER; NARVER, 1995), reduzindo a

capacidade organizacional de inovação (ZHOU et al., 2005). Em mercados onde a demanda e as preferências dos consumidores mudam muito rapidamente, é possível que os próprios consumidores não sejam capazes de identificar suas reais necessidades ou desejos, portanto, rastrear e prever suas necessidades torna-se complexo (HAMEL; PRAHALAD, 1994) e por isso, nesses ambientes, as empresas orientadas ao cliente têm mais dificuldades de formar seus planos estratégicos para melhor performance (GAO; ZHOU; YIM, 2007).

Tomando o ambiente altamente volátil da China, um estudo recente confirma a hipótese de que a orientação para o consumidor tem efeito negativo na performance financeira e de mercado onde o ambiente é de alta incerteza da demanda (GAO; ZHOU; YIM, 2007), que contradiz resultados anteriores que encontraram efeitos positivos na performance de desenvolvimento de novos produtos em ambientes dinâmicos (GATIGNON; XUEREB, 1997). Gao, Zhou e Yim (2007) atribuem este resultado às diferenças no grau de incerteza da demanda atribuído aos ambientes de pesquisa pois, no caso de Gatignon e Xuereb (1997), a incerteza da demanda nos Estados Unidos ainda permite que as empresas identifiquem as mudanças no mercado e preparar as ofertas de maneira oportuna.

Zhou, Brown, Dev e Agarwal (2007) coletaram medidas subjetivas relativas à concorrência sobre a taxa de ocupação, o lucro bruto de operação e o *market share* de 184 hotéis em 56 países para avaliar o efeito contingencial da orientação para o consumidor e para o concorrente em diferentes mercados. Concluíram que a orientação para o consumidor e a orientação para o concorrente se comportam de maneira diferente dependendo das condições de mercado e muda também o seu impacto na performance, sendo que a orientação para o consumidor tem funciona melhor em países desenvolvidos e orientação para concorrente funciona melhor em países em desenvolvimento (ZHOU et al., 2007). Dois anos depois, Zhou, Brown e Dev (2009) utilizaram, além da performance financeira descrita acima, a performance de mercado (qualidade do serviço e satisfação do consumidor) como consequente da orientação para o consumidor e orientação para o concorrente e desta vez incluindo a vantagem competitiva (de inovação e diferenciação de mercado) como mediadores da relação. Concluíram que a orientação para o consumidor tem relação positiva tanto com a inovação quanto com a diferenciação de mercado como formas de obtenção de vantagem competitiva que leva à performance de mercado que, por sua vez, está relacionada com a performance financeira (ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

O contexto das economias emergentes é utilizado como contingência na pesquisa de Zhou e Li (2010). Os autores avaliam medidas relativas de performance financeira e de

mercado e demonstram que a orientação para o consumidor aumenta a capacidade de adaptação da empresa às mudanças ambientais e que esse efeito é moderado negativamente pela incerteza da demanda (ZHOU; LI, 2010).

Auh e Menguc (2006) testam sua hipótese de interação entre a diversidade funções e de experiências profissionais do time de executivos sênior potencializando os efeitos da orientação para o consumidor na performance financeira e de mercado das organizações e encontram suporte empírico para afirmar que o conhecimento tácito proveniente da diversidade de experiências dos executivos é recurso intangível importante para a relação entre orientação para o consumidor e a performance. Em 2007, os mesmos autores avaliaram os efeitos da centralização e da formalização na relação entre orientação para o consumidor e a performance em indústrias de manufatura australianas e concluíram que a orientação para o consumidor tem efeito positivo na performance quando em uma empresa descentralizada (AUH; MENGUC, 2007).

A inovação organizacional serve como catalisador entre a orientação para o consumidor e a o nível de serviço e de diferenciação de produto, que leva à performance financeira na Eslovênia e na Hungria, que são mercados relativamente novos na Europa. Entretanto, em países tradicionais como o Reino Unido, a contribuição da inovação organizacional na orientação para o consumidor é limitada, refletindo dificuldades das empresas na manutenção da vantagem competitiva sustentada (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008).

Os negócios chineses estão fortemente baseados no guanxi (relacionamento institucional) e apesar do crescimento da importância dos mecanismos de mercado para as empresas, o relacionamento com instituições governamentais ainda é muito importante para o cenário chinês de negócios. O trabalho de Luo, Hsu e Liu (2008) demonstra que a relação entre a orientação para o consumidor e a performance financeira e de mercado é intermediada pela confiança do consumidor na empresa e pelo nível de relacionamento das organizações com os órgãos governamentais e essa relação também é moderada pelo relacionamento entre as empresas do canal (LUO; HSU; LIU, 2008).

Kim, Basu, Naidu e Cavusgil (2011) avaliaram a inovação nas *born-globals* indianas (empresas que tiveram 20% do seu faturamento proveniente de mercados externos nos seus primeiros 5 anos) e concluíram que a orientação para o consumidor é antecedente da qualidade nos relacionamentos com clientes, da capacidade tecnológica e de gerência desses

relacionamentos (CRM). Esses atributos influenciam positivamente a inovação nessas empresas, que geram maior retorno financeiro (KIM et al., 2011).

Efeitos positivos também foram encontrados entre:

- a orientação para o consumidor e a performance financeira de vendas de vendedores externos nas relações B2B nos Estados Unidos (CROSS et al., 2007),
- a orientação para o consumidor e a performance financeira e de mercado mediada pela capacidade de relacionamento com os clientes (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010) e,
- a orientação para o consumidor e a performance financeira mediada pela capacidade de inovação (HORTINHA; LAGES; LAGES, 2011) que também efeito positivo também quando a performance financeira é seccionada em performance em mercados existentes e performance em mercados futuros (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011).

Deshpandé, Gristein e Ofek (2012) afirmam que as empresas que estão em ambientes pouco competitivos e de alto crescimento, concentrarão seus esforços na orientação para o consumidor na busca de performance superior. Entretanto, essa opção irá depender da orientação estratégica de seus concorrentes diretos. Essa análise relativa da empresa sobre a orientação de seus concorrentes tem efeito potencializado em ambientes altamente competitivos (DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012)

Sørensen (2009) encontrou relacionamento não significativo para a orientação para o consumidor e a performance financeira objetiva de ROA e de mercado subjetiva de *market share* na avaliação de 308 empresas de manufatura na Dinamarca. Ao invés disso, o autor afirma que o coeficiente de orientação para o consumidor em ROA apresentou sinal negativo e significativo. O autor explica que a forma de dimensionamento do construto (no qual ele uniu perspectivas de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990)) podem ter interferido na avaliação da relação (SØRENSEN, 2009).

Na avaliação de 308 filiais de bancos na Grécia, Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) não encontraram suporte empírico para a hipótese de que a orientação para o consumidor se relaciona positivamente com a performance financeira da filial através da mediação das capacidades de marketing. Os autores citam outros trabalhos que não

suportaram suas hipóteses para a relação e afirma que estudos adicionais são necessários para compreender tal fenômeno (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

A inovação é considerada como um dos principais determinantes da performance organizacional (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Frambach, Prabhu e Verhallen (2003) avaliaram a influência da estratégia de negócios como antecedente da orientação para o consumidor e concluíram que a estratégia de diferenciação está positivamente relacionada com a orientação para o consumidor que, por sua vez, influencia também positivamente no número de produtos em desenvolvimento e introduzidos no mercado. A orientação para o consumidor relaciona-se positivamente com a performance de inovação nas empresas que dimensionam seus preços com base no valor que o cliente atribui a tal produto. A precificação de acordo com a percepção de qualidade e valor que o cliente atribui àquele produto cria uma vantagem relativa de produto, impactando performance do novo produto (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010).

Spanjol, Qualls e Rosa (2011) avaliaram o papel das orientações estratégicas no início do processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP), considerando a performance de inovação como o volume de ideias e o grau de novidade dessas ideias (SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011). Surpreendentemente, os resultados mostraram que no estágio inicial do processo de DNP, a orientação para o consumidor não está relacionada ao volume ou grau de novidade das ideias. O texto sugere que as empresas orientadas ao consumidor focam seus esforços na compreensão geral dos seus clientes existentes e futuros, não necessariamente buscando novas ideias de produtos (SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011).

Im, Nakata, Park e Ha (2003) avaliaram o efeito da orientação para o consumidor nas fases de iniciação e implementação do desenvolvimento de novos produtos e o impacto dessas fases na performance de inovação e concluíram que a formação de novas ideias de produtos, de estratégias de marketing e lançamento do produto são influenciadas positivamente pela absorção das informações externas sobre os clientes e tendências do mercado. E a competência da empresa nas fases de iniciação e implementação levam à melhores performance de novos produtos (IM et al., 2003). Em 2006, o mesmo grupo de autores concluiu que a performance de inovação é influenciada positivamente pela percepção do cliente de que o produto da empresa é superior às ofertas da concorrência. Essa percepção é impulsionada pela orientação para o consumidor (NAKATA et al., 2006).

Em sua meta-análise, Grinstein (2008b) avalia a relação das dimensões de orientação para mercado em 56 estudos sobre o tema. Ele apurou que a orientação para o

consumidor está positivamente relacionada às consequências de inovação. Essa afirmação é confirmada pelo estudo de Wagner (2010), que encontra suporte positivo na relação entre a orientação para o consumidor e a inovação, tanto nos quesitos de custo e velocidade do projeto como também no grau de inovação das ideias. A eficiência e eficácia do desenvolvimento de novos produtos produz performance superior de inovação (WAGNER, 2010).

A orientação para o consumidor com o qual a empresa já mantém relacionamento e a orientação para grupos de consumidores emergentes são complementares na performance de inovação, sendo que a atenção aos clientes existentes tem efeito positivo nas inovações radicais (tecnologias diferentes para clientes existentes) e negativo nas inovações disruptivas (produto que introduz novos atributos ainda não explorados). A orientação aos clientes emergentes tem efeito positivo nas inovações disruptivas mas não impacta nas inovações radicais (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011). Jiménez-Zarco, Martínez-Ruíz e Izquierdo-Yusta (2011) afirmam que a orientação para o consumidor de empresas de serviços da Espanha promove o comportamento colaborativo da empresa com seus clientes para o desenvolvimento de novos serviços.

Lin e Germain (2003) não encontram relacionamento significativo entre o uso da informação sobre os clientes e a performance de mercado superior nas indústrias estatais chinesas. Os autores justificam que no estágio de desenvolvimento da China, a modernização da estrutura organizacional parece oferecer maior recompensa imediata na performance do que a construção de relacionamento com o cliente (LIN; GERMAIN, 2003). No entanto, a orientação para o consumidor tem um efeito positivo na performance de mercado de empresas em oferta pública inicial de ações em bolsa, em termos de retorno inicial e volume negociado no primeiro dia em pesquisa aplicada em 543 empresas nos Estados Unidos (SABOO; GREWAL, 2013).

Jones, Busch e Dacin (2003) avaliam relação entre a orientação para o consumidor da empresa e a orientação para o consumidor do vendedor, como predisposição individual do mesmo para o atendimento das necessidades dos clientes. Os autores concluem que a percepção do vendedor sobre a postura da empresa voltada ao cliente é importante para que ele sinta-se motivado e satisfeito o que, conseqüentemente, resulta em menor predisposição do cliente para a troca de fornecedor e a maior qualidade percebida (JONES; BUSCH; DACIN, 2003). Whelan, Davies, Walsh e Burke (2010) também misturam os construtos de orientação para o consumidor da empresa com a orientação para o consumidor individual dos

funcionários para demonstrar a relação indireta entre estes construtos e a satisfação dos clientes de hospitais públicos na Irlanda. Entretanto, os resultados não confirmam as hipóteses de relacionamento entre a orientação para o consumidor (organizacional) com a satisfação dos clientes (WHELAN et al., 2010). Ndubisi (2012) também ambienta sua pesquisa em instituições de saúde só desta vez na Malásia e encontra suporte significativo para a relação entre orientação para o consumidor e satisfação dos clientes, que impacta também na lealdade.

A atenção ao cliente final por parte do fornecedor faz com que o mesmo aumente sua capacidade de inovação. Tendo fornecedores mais inovadores, a empresa focal também impulsiona o desenvolvimento de novas ideias e produtos, o que gera maior satisfação para o cliente final (KIBBELING; VAN DER BIJ; VAN WEELE, 2013).

A performance escolar foi utilizada como performance na avaliação da orientação para o consumidor de escolas de ensino fundamental nos Estados Unidos impactando positivamente nos resultados de aceitação dos alunos para os níveis seguintes (KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003).

Na comparação do volume de artigos (ver Quadro 2), é notória a predominância dos artigos que confirmam a influência positiva da orientação para o consumidor nos diversos tipos de performance. Essa disparidade pode estar associada ao fato de que a orientação para o consumidor é uma das dimensões do construto de orientação para mercado (NARVER; SLATER, 1990) que, juntamente com a definição de Kohli e Jaworski (1990), tem sido o alicerce da pesquisa de marketing sobre orientações estratégicas (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Sheth (2011) afirma que a orientação para mercado pode ser identificada no desenvolvimento e articulação do conceito de marketing no início da década de 60. No entanto, foi somente a partir da década de 80 que as pressões das controvérsias do contexto econômico e social se intensificaram, criando condições para o surgimento de uma nova era na pesquisa de marketing, identificando fatores como as novas estruturas organizacionais e os efeitos da globalização (WILKIE; MOORE, 2003). Considerando que o berço das pesquisas desenvolvidas em marketing estratégico, assim como o próprio marketing, são os países ocidentais desenvolvidos, a aplicação dessas teorias em países emergentes é menos óbvia e de menor generalização, o que indica a necessidade de pesquisas aplicadas em contextos diversos (BURGESS; STEENKAMP, 2006).

Dos 44 artigos do levantamento da literatura, mais de 40% aplicaram a pesquisa nos Estados Unidos e na China. É possível que as pesquisas realizadas fora dos Estados

Unidos sofram pela dificuldade de divulgação internacional através da publicação em periódicos da área de marketing, considerando a predominância da língua inglesa nos periódicos científicos internacionais (SAMPAIO et al., 2012), fazendo com que o desenvolvimento de teorias na área fique dependente da produção científica norte-americana (FARIA, 2006).

Quadro 2 - Resumo da relação entre orientação para o consumidor e a performance

Nº	Artigo	Ano	Tipo de Performance	Sentido encontrado	País
1	John C. Narver Stanley F. Slater	1990	F	+	EUA
2	Rohit Deshpandé John U. Farley Frederick E. Webster, Jr.	1993	F M	+	Japão
3	Hubert Gatignon Jean-Marc Xuereb	1997	I	+ (mercados dinâmicos) - (mercados estáveis)	EUA
4	Jin K. Han Namwoon Kim Rajendra K. Srivastava	1998	F	+	EUA
5	Eli Jones Paul Busch Peter Dacin	2003	C	não é direta	EUA
6	Karen Norman Kennedy Jerry R. Goolsby Eric J. Arnould	2003	O	não é direta	EUA
7	Xiaohua Lin Richard Germain	2003	M	n.s.	China
8	Ruud T. Frambach Jaideep Prabhu Theo M.M. Verhallen	2003	I	+	Holanda
9	Subin Im Cheryl Nakata Heungsoo Park Young-Won Ha	2003	I	+	Coréia Japão
10	Monica L. Perry Alan T. Shao	2005	F M	n.s.	EUA
11	Cengiz Yilmaz Lutfihak Alpkan Ercan Ergun	2005	F M O	+	Turquia
12	Eric M. Olson Stanley F. Slater G. Tomas M. Hult	2005	F	+	EUA
13	Makoto Matsuo	2006	F	+	Japão
14	Insik Jeong Jae H. Pae Dongsheng Zhou	2006	F M	+	China
15	Seigyoung Auh Bulent Menguc	2006	F M	+	?

16	Cheryl Nakata Subin Im Heungsoo Park Young-Won Ha	2006	I	+	Coréia Japão
17	Gerald Yong Gao Kevin Zheng Zhou Chi Kin (Bennett) Yim	2007	F M	+ (demanda estável) - (demanda incerta)	China
18	Kevin Zheng Zhou James R. Brown Chekitan S. Dev Sanjeev Agarwal	2007	F M O	+	56 países
19	Mark E. Cross Thomas G. Brashear Edward E. Rigdon Danny N. Bellenger	2007	F	+	EUA
20	Seigyoung Auh Bulent Menguc	2007	F M	+	Australia
21	Stanley Slater G. Tomas M. Hult Eric M. Olson	2007	F	+differentiated deffender n.s - outros	EUA
22	Vasilis Theoharakis Graham Hooley	2008	F M	+	Hungria Eslovênia UK
23	Xueming Luo Maxwell K. Hsu Sandra S. Liu	2008	F M	+	China
24	Amir Grinstein	2008	I	+	-
25	Kevin Zheng Zhou James R. Brown Chekitan S. Dev	2009	F M	+	global
26	Hans Eibe Sørensen	2009	F M	n.s.	Dinamarca
27	Adam Rapp Kevin J. Trainor Raj Agnihotri	2010	F C	+	EUA
28	Susan Whelan Gary Davies Margaret Walsh Rita Bourke	2010	C	não é direta	Irlanda
29	Stephan M. Wagner	2010	I	+	Suíça
30	Kevin Zheng Zhou Caroline Bingxin Li	2010	F	+	China
31	Paul T. M. Ingenbleek Ruud T. Frambach Theo M. M. Verhallen	2010	I	+	Holanda
32	Vijay Govindarajan Praveen K. Koppalle Erwin Danneels	2011	I	+	EUA

33	Christopher P. Blocker Daniel J. Flint Matthew B. Myers Stanley F. Slater	2011	C	+	Índia Cingapura Suécia Reino Unido EUA
34	Daekwan Kim Choton Basu GM Naidu Erin Cavusgil	2011	F	+	Índia
35	Paula Hortinha Carmen Lages Luis Filipe Lages	2011	F	+	Portugal
36	Ana Lisboa Dionyss Skarmeas Carmen Lages	2011	F	+	Portugal
37	Ana Isabel Jiménez-Zarco María Pilar Martínez-Ruíz Alicia Izquierdo-Yusta	2011	O	+	Espanha
38	Jelena Spanjol William J. Qualls Jose´ Antonio Rosa	2011	I	+ parcial	?
39	Taiwen Feng Linyan Sun Chunyan Zhu Amrik S. Sohal	2012	I	+	China
40	Rohit Deshpandé Amir Grinstein Elie Ofek	2012	F M	+	EUA
41	Nelson Oly Ndubisi	2012	C	+	Malásia
42	Marios Theodosiou John Kehagias Evangelia Katsikea	2012	F M C	n.s.	Grécia
43	Alok R. Saboo Rajdeep Grewal	2013	M	+	EUA
44	Mirjam Kibbeling Hans van der Bij Arjan van Weele	2013	C	+	Holanda

Fonte: elaborado pela pesquisadora. Legenda: C – Cliente, F – Financeira, I – Inovação, M – Mercado e O – Outros; n.s. – não significativo.

4.4. MOTIVOS PARA A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR E A PERFORMANCE

A partir do levantamento desenvolvido na revisão bibliográfica, foi possível identificar os motivos pelos quais os artigos relacionam a orientação para o consumidor com a performance organizacional e também a identificação das teorias que formam a base do desenvolvimento das hipóteses. Foi executada uma análise de conteúdo no texto dos artigos e detectadas as principais abordagens para a explicação da relação entre Orientação para o Consumidor e a Performance nos 44 artigos selecionados. Em geral, os motivos se relacionam ao foco nos aspectos externos à organização, à busca de informações sobre clientes, ao foco nas necessidades dos clientes e seu monitoramento, na compreensão dos clientes, a geração de valor e ao relacionamento com os mesmos, dentre outros. A seguir tais motivos são apresentados e estão organizados pela proximidade das explicações entre eles (ver Quadro 3).

Motivos relacionados ao foco nos aspectos externos

Com a perspectiva de que as organizações são sistemas de conhecimento, a cultura organizacional de uma empresa pode ser voltada para o exterior (mercado, inovações, competitividade, empreendedorismo) ou para o seu interior (clã, família, recursos humanos, hierarquia, previsibilidade e estabilidade). As culturas mais externas onde o foco está no mercado e seus consumidores enfatizam a competitividade, o alcance de objetivos, são guiadas pelo mercado e medem seu sucesso através da produtividade e os indicadores de mercado. Portanto, seu foco na vantagem competitiva e na superioridade de mercado resulta melhores performances. A percepção da cultura voltada ao consumidor pela empresa quanto pelo seu consumidor tem impacto positivo na performance. A percepção da cultura de mercado do consumidor é mais importante para a explicação da performance (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Os tipos de cultura organizacional foram avaliados no contexto japonês e os resultados evidenciam que a ênfase da organização em aspectos externos (mercado) ao invés de internos está associada à melhor performance, a percepção de orientação para o consumidor pela empresa quanto pelo seu consumidor tem impacto positivo na performance, sendo que a percepção do consumidor é mais importante para a explicação da performance (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

O foco externo também faz com que as empresas com altos níveis de orientação para o consumidor tenham maior capacidade de geração de valor para o cliente e também de

melhorar seus processos internos. O foco externo permite que a empresa responda mais rapidamente e de forma mais eficaz às contingências do ambiente, facilitando vendas e a performance financeira (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005). Os efeitos da força cultural, que é a aceitação do conjunto de valores dominantes e o nível de intensidade com que esses valores são mantidos, são analisados juntamente com outros dois fatores socioculturais do macroambiente no desenvolvimento de valores com foco no consumidor e também na orientação par aprendizagem. Os resultados apontam que a força cultural tem efeito positivo somente na performance financeira e de mercado e não na performance qualitativa (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005). Os autores também afirmam que é trabalho dos gestores construir valores organizacionais focados nos seus consumidores e usar esses valores para alcançar performance superior. Ponderando que os indivíduos carregam consigo os valores absorvidos do contexto cultural onde estão inseridos, é importante avaliar a influência de fatores sócio culturais como o coletivismo e a distância de poder na orientação para o consumidor e para a aprendizagem das organizações (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005).

Para Wagner (2010), a postura voltada ao mercado dos fornecedores faz com que eles dirijam seus esforços não somente para os seus clientes diretos, mas também os clientes de seus clientes. Com a informação sobre o quê a clientela final busca em termos de novos produtos, o fornecedor poderá trazer contribuições de maior valor ao processo de desenvolvimento de novos produtos, tanto em termos de custo e velocidade do projeto (*NPD efficiency*), mas também quanto ao grau de novidade e inovação do projeto (*NPD effectiveness*). Com a contribuição do fornecedor, os projetos de novos produtos serão mais inovadores e levarão menos tempo e recursos para serem implementados aumentando, assim, a performance dos novos produtos (WAGNER; 2010).

O foco externo inclui os potenciais clientes, como em Govindarajan, Kopalle e Danneels (2011) que afirmam que as empresas que estão voltadas aos seus clientes existentes, com os quais já têm transações significantes, não conseguem acompanhar as tendências de inovações, que são inicialmente dirigidas a um público menor em crescimento. Por concentrar-se nos clientes que já tem relacionamento, a empresa ignora os segmentos emergentes, o que impacta negativamente na sua capacidade de desenvolver inovações. Contrariamente, as empresas orientadas aos consumidores emergentes buscam identificar potenciais clientes cujas necessidades não estão claras e avaliam o tamanho desse mercado. Essas empresas desenvolvem produtos focados em grupos de consumidores alternativos emergentes que valorizam inovações no momento do seu lançamento. Portanto, empresas que

se orientam para os consumidores emergentes criam mais inovações. Essa distinção é enfatizada no trabalho de Govindarajan, Kopalle e Danneels (2011) para a observação dos seus efeitos nas inovações radicais (baseado em tecnologias diferentes do que existe atualmente) e inovações destrutivas (que introduz novos atributos para clientes emergentes). Os resultados confirmam as hipóteses dos autores de que a orientação para o consumidor atual influencia negativamente as inovações destrutivas e positivamente as inovações radicais, enquanto a orientação para o consumidor futuro impacta positivamente nas inovações destrutivas (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011).

Motivos relacionados ao foco nas informações sobre clientes

Para Im et al. (2003), o entendimento das necessidades dos clientes é fundamental para o sucesso de novos produtos. A orientação para o consumidor faz com que a empresa busque a absorção de informações externas (usuários) para formar ideias para novos produtos (processo inicial). Além disso, as informações sobre as transformações, tendências e sinais do mercado ajudam a moldar e ajustar o design, estratégias de marketing e lançamento de novos produtos (processo de implementação). A competência nas fases iniciais (configuração de ideias, resolução de conflitos) e de implementação (testes de mercado, lançamento) do desenvolvimento de novos produtos leva à melhor performance dos produtos introduzidos no mercado (IM et al., 2003).

A visão baseada em recursos pressupõe que os recursos da organização são os determinantes da sua habilidade para projetar, produzir, comercializar e distribuir seus produtos e serviços e que, a sua vantagem competitiva resulta desta combinação de recursos que são valiosos, raros, insubstituíveis e não imitáveis (BARNEY, 1991). Im et al. (2003) trazem as etapas de iniciação e implementação como determinantes da performance de novos produtos. Já em 2006, os autores inserem a vantagem dos novos produtos também como determinante da performance; e como antecedentes os autores introduzem o conceito de competência da equipe de novos produtos, além da orientação para o consumidor e a coordenação interfuncional (NAKATA et al., 2006).

A ênfase na informação é presente no trabalho de Lin e Germain (2003), onde a incorporação e uso das informações sobre as demandas dos clientes nos processos da organização leva ao lançamento de novos produtos e a sistemas de marketing mais eficientes, aumentando a fatia de mercado relativo à indústria (performance). O trabalho de Lin e Germain (2003) coloca o controle formal como a formalização ou a descentralização,

investigando também a interação entre eles, na relação entre fatores contextuais e a utilização do conhecimento sobre o consumidor, finalmente culminando na performance relativa da indústria. A relação entre a formalização e descentralização e a orientação para mercado foi suportada, porém a relação entre o uso da informação dos clientes e a performance não obteve suporte empírico necessário (LIN; GERMAIN, 2003).

O acesso às informações sobre clientes aumenta a capacidade de satisfação de necessidades, gerando clientes mais confiáveis e comprometidos. A satisfação de clientes mais confiáveis e comprometidos (mais exigentes) gera maior vantagem competitiva que leva à melhor performance (LUO; HSU; LIU, 2008). Neste trabalho, além da teoria das capacidades dinâmicas, os pesquisadores somaram a teoria do capital social, como a confiança do consumidor na empresa, e a teoria institucional através de duas redes institucionais: a rede do canal de distribuição e a rede governamental, como moderadores da relação entre orientação para o consumidor e a performance organizacional (LUO; HSU; LIU, 2008). Eles consideram que a orientação para o consumidor influencia a confiança e o comprometimento dos clientes para com a empresa que, por sua vez, influencia a performance organizacional, e os resultados empíricos mostraram resultados positivos para a influência da orientação para o consumidor na confiança e comprometimento mas não da relação destes com a performance (LUO; HSU; LIU, 2008).

Já para Cross et al. (2007), a coleta e compartilhamento de informações sobre os consumidores torna a organização mais sensível às necessidades dos clientes e, portanto, mais preparada para responder de forma oportuna. Esse comportamento organizacional influencia e molda o comportamento dos vendedores, aumentando as chances de performance superior de vendas (CROSS et al., 2007).

As informações sobre os clientes são utilizadas para expor necessidades latentes, que está relacionado a fazer algo diferente em resposta às mudanças no mercado. Assim, essas informações são fontes de inovações nas empresas (GRINSTEIN, 2008b). O autor avaliou o impacto das características culturais do ambiente das pesquisas sobre orientação para mercado e a performance de inovação. Ele buscou suporte empírico na sua meta-análise para a hipótese de que quanto maior o nível de individualismo, masculinidade, distância de poder e orientação para o longo prazo, e quanto menor o nível de aversão à incerteza, mais forte é a relação entre a orientação para mercado e a inovação. A hipótese foi confirmada para as dimensões culturais de individualismo e distância de poder (GRINSTEIN, 2008b).

O uso da informação também é enfatizado em Sørensen (2009). O propósito da orientação para o consumidor é gerar uma base sólida de inteligência sobre o consumidor atual e futuro para a tomada de decisão dos executivos, no intuito de gerar valor superior continuamente, que leva à performance superior (SØRENSEN; 2009).

Para Ndubisi (2012), ao buscar informações e conhecimento suficientes para satisfazer os consumidores, as empresas almejam a criação de valor superior de forma contínua. Para isso, tornam-se sensíveis às necessidades individuais dos seus clientes e dispostas a mudar ou adaptar seus serviços de acordo. Esses esforços trarão percepção de maior valor pelo cliente, aumentando sua satisfação. Clientes satisfeitos estão menos propensos a trocar de fornecedor e atuam de forma colaborativa com a empresa, resultando em lealdade na relação (NDUBISI, 2012). A cultura organizacional com a característica de dedicação (foco no presente, atenção ao detalhe, boa vontade para considerar estratégias alternativas e investigação de falhas) e de confiabilidade organizacional (capacidade de produção de resultados coletivos de mínima qualidade repetidamente) são antecedentes tanto da orientação para o consumidor quanto da satisfação do consumidor em serviços, que por sua vez, resulta em lealdade do consumidor (NDUBISI, 2012).

Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), enfatizam a geração contínua de informações sobre as necessidades e preferências dos consumidores. Para isso, as organizações voltadas ao consumidor precisam desenvolver suas capacidades de inteligência de marketing para sistematizar a geração, disseminação das informações e resposta aos consumidores. Essa capacidade de marketing é interligada com as rotinas e práticas da organização e, por isso, de difícil imitação, duplicação ou troca. As capacidades de marketing permitem a implementação da orientação para o consumidor criando condições para performance superior (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Os autores utilizaram-se da teoria das capacidades como uma extensão da teoria baseada em recursos (DAY, 1994) ao colocar as capacidades de marketing como mediador da relação entre orientações estratégicas e performance, sendo que a hipótese de relação positiva não foi suportada para a orientação para o consumidor, somente para orientação para a concorrência e para inovação (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Quando a demanda está em crescimento, o monitoramento da informação sobre os consumidores é importante, pois os clientes estão desenvolvendo suas preferências durante os estágios de crescimento do mercado. Assim, a orientação para o consumidor é importante para compreender e capturar mercados recentes (DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012).

Motivos relacionados ao foco nas necessidades dos clientes

Para Frambach, Prabhu e Verhallen (2003), empresas que focam suas atividades na identificação de oportunidades para satisfação de clientes (expressas e latentes) geram novas ideias e produtos independentemente de seus concorrentes e também trabalham em conjunto com seus clientes, desenvolvendo produtos mais ajustados às necessidades desses clientes obtendo maior performance.

A eficiência na especificação de requerimentos dos seus clientes faz com que a organização consiga alinhar melhor seus esforços internos com esses requerimentos, aumentando, assim, sua performance (KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003). Para isso acontecer, três critérios são fundamentais: (1) o papel da liderança; (2) a coordenação interfuncional; e (3) a ligação entre os dados externos com dados internos para que a informação de mercado seja a norma comportamental condutora das discussões. Assim, com a orientação para o consumidor, a escola (organização focal) consegue entender melhor o que a universidade (cliente) requer dos alunos (produto). A escola consegue alinhar seus esforços para que o aluno seja melhor preparado para a universidade, aumentando seu nível de aprovação (performance) (KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003).

Empresas orientadas ao consumidor atendem melhor às necessidades dos seus clientes, pois direcionam seus esforços nas necessidades e satisfação do consumidor, colocando produtos melhores que os da concorrência (vantagem relativa de produto) e mais avançados na sua dimensão tecnológica (performance técnica do produto). Por fim, estes esforços rendem melhores resultados financeiros frente aos concorrentes (JEONG; PAE; ZHOU, 2006).

O foco nas demandas traz a incorporação de tecnologias emergentes no desenvolvimento de produtos, gerando maior vantagem relativa de produtos frente à concorrência. Considerando que os compradores enfrentam muitas novas ofertas de produtos, suas escolhas serão pautadas pela identificação de valor superior de um produto sobre os demais, aumentando a performance de novos produtos da empresa (NAKATA et al., 2006).

Para Slater, Hult e Olson (2007), em mercados de alta tecnologia, a informação sobre os consumidores molda a inovação científica em produtos ou serviços. A sensibilidade à evolução das necessidades dos consumidores faz com que a organização desenvolva novas capacidades relacionadas ao atendimento dos clientes além de novas ofertas de valor em produtos e serviços, gerando maior performance, tanto em organizações que introduzem

novas tecnologias e posicionam-se à frente no mercado (*prospectors*), como para empresas que trazem inovações incrementais ou versões mais baratas do que as ofertas inovadoras (*analyzers*) e também para as empresas que buscam ofertar um serviço ou produto *premium* de alta qualidade para segmentos específicos do mercado (*differentiated defenders*) (SLATER; HULT; OLSON, 2007). Os autores combinaram a teoria da economia evolutiva com a teoria do comportamento estratégico de Porter (1980) para propor arranjos de características organizacionais para cada um dos arquétipos estratégicos. Seus resultados atestam que, para os *prospectors*, há uma relação positiva entre orientação para tecnologia e foco no segmento de *early adopters* com a performance; para os *analyzers*, há uma relação positiva entre orientação para o concorrente, foco nos *early adopters* e *early majority* com a performance; para os *low cost defenders*, há uma relação positiva entre a orientação para o concorrente e para tecnologia, foco na *early majority* e *late majority* com a performance e, por fim; para os *differentiated defenders*, há uma relação positiva entre a orientação para o consumidor, o foco *early majority* e *late majority* com a performance (SLATER; HULT; OLSON, 2007).

O foco na satisfação das necessidades do consumidor faz com que a organização acompanhe as mudanças nas preferências do consumidor e responda com ofertas de forma oportuna, conforme Gao, Zhou e Yim (2007). Conseqüentemente, a empresa consegue adaptar suas ofertas de acordo com as mudanças e alcançar performance superior. Entretanto, quando a demanda é incerta, ou seja, há um grau elevado de imprevisibilidade nas necessidades e preferências dos consumidores, as empresas precisam gastar muito mais recursos para acompanhar o consumidor. Por isso, é mais difícil que as atividades de foco no cliente gerem planos estratégicos consistentes, atrapalhando a performance futura (GAO; ZHOU; YIM, 2007).

Já para Zhou et al. (2007), a ênfase da empresa na descoberta das necessidades características de cada segmento de mercado leva à inteligência de mercado sobre como satisfazer e explorar as oportunidades de mercado, que leva performance superior em economias desenvolvidas, onde o cliente tem poder de compra suficiente para expandir suas escolhas além dos produtos padrão. Em economias menos desenvolvidas, a ênfase deve ser na observação dos concorrentes visando obtenção de custos mais baixos e ganhos de performance pelo volume de vendas (ZHOU et al., 2007).

Em 2009, grupo semelhante de autores afirma que a busca pela compreensão das necessidades do cliente implica na criação contínua de valor. A organização voltada ao cliente

tem foco na coleta, análise e disseminação de informações sobre os consumidores e pode antecipar e responder às mudanças nas suas preferências mais rapidamente, promovendo inovações que geram vantagem relativa de produto frente à concorrência. Além disso, a empresa consegue ajustar melhor o seu mix de marketing, adaptando-o às características únicas do mercado. Assim, ofertas de produtos inovadores de valor superior e melhor adaptação do mix de marketing geram performance superior. Este trabalho difere dos demais ao usar a perspectiva das forças competitivas, que sugere que a estrutura do setor e o posicionamento estratégico da empresa são os determinantes da vantagem competitiva (PORTER, 1985), com o foco voltado para a visão da demanda pelos clientes. Neste mesmo trabalho, a capacidade de diferenciação da organização pela inovação e pela sua imagem única no mercado são recursos que geram vantagens competitivas influenciadas pelo comportamento de orientação para o consumidor da empresa e que, por sua vez, impactam na performance organizacional (ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

Whelan et al. (2010) consideram que a satisfação das necessidades dos consumidores é objetivo da organização orientada para o consumidor. Essa orientação é vista como a cultura ou clima organizacional que cria oportunidades para que o funcionário responda aumentando seu nível de predisposição em atender as necessidades dos clientes e também o seu comportamento no atendimento a clientes, aumentando a satisfação do funcionário com o seu trabalho. Esses esforços, tanto da organização quanto do funcionário, são percebidos pelos consumidores e resulta em maior satisfação do consumidor. Ao aprofundar os estudos sobre os antecedentes da satisfação dos consumidores, o artigo fundamenta as suas hipóteses no próprio conceito de marketing, para relacionar a orientação para o consumidor como um dos determinantes da satisfação dos clientes (WHELAN et al., 2010).

O foco no reconhecimento de mudanças nas necessidades dos clientes faz com que as empresas orientadas ao mercado direcionem seus recursos para o refinamento de seu processo produtivo e o desenvolvimento de novas ofertas para atender às demandas dos clientes, conforme Zhou e Li (2010). Assim, essas empresas se adaptam mais facilmente às mudanças ambientais. As empresas que conseguem reconfigurar seus recursos e coordenar seus processos prontamente e efetivamente para absorver mudanças do seu ambiente, têm habilidade de lidar com ambientes voláteis e alcançam performance superior (ZHOU; LI, 2010). A teoria das capacidades dinâmicas foi incorporada à base teórica integrando-a à teoria contingencial para compreender como as orientações estratégicas influenciam as empresas no

mercado chinês e afirmar que a orientação para o consumidor aumenta a capacidade adaptativa da empresa, sendo que esse efeito é moderado negativamente pela incerteza da demanda (ZHOU; LI, 2010).

Nas relações B2B, os clientes conseguem perceber as atitudes dos seus fornecedores em resposta às necessidades já expressas e também percebem atitudes dos seus fornecedores na tentativa de antecipar suas necessidades e possibilidades futuras, conforme Blocker et al. (2011). Essa percepção dos clientes sobre a orientação para o consumidor pró-ativa e orientação para o consumidor reativa dos fornecedores faz com que o cliente valorize a relação, gerando mais satisfação e lealdade do cliente (BLOCKER et al., 2011).

A orientação para o consumidor faz com que a empresa tenha maior habilidade de detectar e responder às necessidades expressas e latentes dos seus clientes através de mecanismos para o monitoramento de mercados na busca de ideias de novos produtos. A empresa aumenta, assim, sua capacidade de geração de ideias novas para atender às necessidades dos clientes, tanto em termos de novidade das ideias quanto em volume de ideias (SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011).

Para Feng et al. (2012), ao compreender e antecipar preferências dos seus consumidores, as empresas possuem um conjunto de alternativas mais completo no desenvolvimento de novos produtos, evitando problemas não antecipados que atrasam o lançamento de novos produtos. O envolvimento com o cliente traz informações relevantes que melhoram a eficiência do DNP, evidencia ajustes necessários nas fases de desenvolvimento, pré-testes e análises técnicas e críticas evitando retrabalho e, por fim, a comunicação com o cliente amplia a diversidade de informações disponíveis à equipe de DNP, agilizando o processo (FENG et al., 2012). O trabalho discute a mudança do foco gerencial no processo de desenvolvimento de novos produtos, causada pela redução no ciclo de vida e saturação de produtos. Do tradicional cuidado e atenção com a redução de custos e qualidade, os autores afirmam que as empresas precisam ser rápidas no desenvolvimento de novos produtos, tanto para serem os pioneiros no lançamento desses produtos quanto para rapidamente seguirem produtos já lançados (FENG et al., 2012). Eles se apoiam na teoria baseada no conhecimento (KBV) e na teoria dos ativos complementares para juntar a orientação para o consumidor, a implementação de tecnologia da informação e o tempo de lançamento de novos produtos num modelo que suporta empiricamente que o foco, o envolvimento e a comunicação com o cliente têm efeito negativo no tempo de lançamento de novos produtos (FENG et al., 2012).

Motivos relacionados ao foco na compreensão dos clientes

Para Narver e Slater (1990), a empresa vendedora orientada ao consumidor busca a compreensão suficiente do seu público comprador para ela possa criar valor para seu cliente continuamente (SCA). Essa criação de valor pode se dar na forma do aumento do benefício do produto em relação ao seu custo e/ou pela diminuição do custo do produto em relação ao benefício do mesmo. Para isso, a compreensão da empresa precisa incluir a dinâmica de valor e custo dos seus clientes e também dos clientes dos clientes, ou seja, de todo o canal de distribuição. Considerando a rentabilidade do negócio como um dos objetivos da organização, a empresa orientada ao consumidor busca continuamente a compreensão da dinâmica do seu cliente no presente e também no futuro, com vistas ao longo prazo e ao seu objetivo de rentabilidade do negócio. A performance depende do relacionamento de longo prazo e mutuamente benéfico com seus clientes (NARVER; SLATER, 1990).

A compreensão dos clientes também é motivo para Perry e Shao (2005) que afirmam que as empresas orientadas ao consumidor têm maior compreensão dos clientes para o desenvolvimento, implementação e venda de serviços relacionados à internet. Mesmo considerando que os clientes têm necessidades não expressas, as empresas adaptam melhor as suas estratégias em ambientes tecnologicamente dinâmicos se essas tecnologias estão alinhadas com as necessidades expressas pelos clientes. Essas aptidões geram capacidade superior de adaptação, promoção, desenvolvimento de produtos e satisfação dos consumidores (performance) (PERRY; SHAO, 2005).

A orientação para o consumidor permite que a empresa entenda as percepções do cliente quanto aos atributos, ao benefício que o produto lhe traz e o quanto estão dispostos a pagar por isso. Esse conhecimento é utilizado no processo de precificação do produto. A precificação de acordo com a percepção de qualidade e valor que o cliente atribui àquele produto cria uma vantagem relativa de produto, impactando performance do novo produto (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010). O trabalho relaciona a gestão de marketing, ou uma forma de precificação mais especificamente, à relação entre orientação para o consumidor e para o concorrente e a performance financeira e de mercado de novos produtos, mediada pela vantagem relativa do produto (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010).

Para Hortinha, Lages e Lages (2011), empresas com orientação para o consumidor estão comprometidas com o entendimento e atendimento das necessidades dos clientes, por isso, se destacam nas habilidades de busca e uso das informações de mercado. Com esse

conhecimento, as empresas melhoram seus processos e recursos e desenvolvem relacionamentos com seus clientes existentes (*exploitation*). Além disso, empresas orientadas ao consumidor conseguem antecipar necessidades latentes, desenvolvendo novas capacidades e introduzindo inovações mais radicais (*exploration*). Ambas as capacidades de inovação levam à performance (HORTINHA; LAGES; LAGES, 2011).

Kibbeling, van der Bij e van Weele (2013) incluem nos seus motivos a compreensão dos clientes indiretos e afirmam que, quanto mais orientado para o cliente final for o fornecedor, mais ele compreenderá sobre as necessidades correntes e futuras dos usuários finais. Com isso, a gerência do fornecedor alocará mais recursos e foco na geração e experimentação de novas ideias. Como na maioria das vezes, a empresa focal depende de seus fornecedores para satisfazer as demandas dos clientes, quanto mais inovador for o seu fornecedor, mais aberta estará a empresa focal à novas ideias, oportunidades e inovações. A teoria da dependência de recursos (RDT) afirma que as empresas dependem de outras partes (fornecedores, por exemplo) para gerar seus recursos estratégicos e, portanto, a orientação para o consumidor está positivamente associada à inovação do fornecedor e, por sua vez, a inovação do fornecedor está positivamente associada à inovação da empresa focal (KIBBELING; VAN DER BIJ; VAN WEELE, 2013).

Motivos associados ao relacionamento com clientes

A construção e manutenção de relacionamentos é reforçada em Rapp, Trainor e Angihotri (2010) onde a empresa orientada ao consumidor consegue antecipar mudanças no seu mercado e responder na forma de novas capacidades de relacionamento com o cliente voltadas ao relacionamento de longo prazo. A capacidade de relacionamento com os clientes aumenta a satisfação, lealdade e aquisição de clientes (performance de relacionamento) e também a performance organizacional, pois os clientes terão menor predisposição de comprar dos rivais e mais reativos aos esforços de marketing. No mesmo trabalho, o gerenciamento estratégico é considerado como uma parte formadora dos recursos necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva frente à concorrência (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010). Os autores somam ao gerenciamento estratégico aos recursos organizacionais de informática para gestão do relacionamento com o consumidor (CRM) e esses dois recursos são contemplados através da visão dos recursos complementares, se relacionando positivamente com a capacidade de conexão da empresa com seus consumidores (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010).

A empresa orientada para o consumidor busca criação e manutenção de relacionamentos duráveis e estáveis, além dos aspectos comerciais. O foco no consumidor envolve fazer algo novo como resposta às condições de mercado. As empresas orientadas ao consumidor buscam a cooperação com o cliente para criar novos serviços e produtos e reduzir o risco associado à criação e lançamento de novos produtos. Portanto, tendem a criar inovações radicais em colaboração com seus clientes (JIMÉNEZ-ZARCO; MARTÍNEZ-RUIZ; IZQUIERDO-YUSTA, 2011). Este estudo usa a lente da teoria das vantagens competitivas para observar a problemática da relação entre orientação para consumidor e a performance. Os autores fundamentaram sua pesquisa na crença de que a vantagem competitiva é o resultado do alto nível de orientação para mercado (na visão desagregada do construto) somado à implementação de sistemas que favorecem a difusão do conhecimento organizacional de forma sustentada, que se reflete na performance de cooperação para novos serviços (JIMÉNEZ-ZARCO; MARTÍNEZ-RUIZ; IZQUIERDO-YUSTA, 2011).

Lisboa, Skarmeas e Lages (2011) utilizam a criação e exploração do relacionamento com clientes como motivo para a relação estudada. Os autores declaram que empresas exportadoras orientadas ao mercado buscam informações clientes para criação contínua de valor para o cliente. Essas empresas tendem a buscar melhorias de produto, criar e manter relacionamento com clientes obter feedback destes clientes (*exploitation*). Além disso, essas empresas conseguem antecipar tendências futuras e detectar mudanças nas preferências dos clientes rapidamente, ficando mais propensas ao investimento em novos produtos e agir antes das mudanças no mercado (*exploration*). A capacidade de melhorias de produto e relacionamento com clientes contribui para a performance de curto prazo de exportadores. Enquanto que o desenvolvimento de novos produtos e as ações de antecipação ao mercado refletem resultados superiores na performance futura dos exportadores (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011).

Em Kim et al. (2011), o foco da empresa no servir aos clientes e criar relacionamentos de longo prazo faz com que o relacionamento entre eles seja mais longo e de maior cooperação. A criação de relacionamentos faz com que a empresa precise utilizar instrumentos para o gerenciamento desses relacionamentos exigindo maior capacidade de gerenciamento das informações dos clientes. Essas estratégias proporcionam maior fluxo de informações como ideias de novos produtos ou tendências de mercado, potencializando a inovação da empresa. A criação de inovações para o atendimento aos clientes leva à performance superior (KIM et al., 2011).

Motivos relacionados à geração de valor para os clientes

A geração de valor é enfatizada em Han, Kim e Srivastava (1998), onde a orientação para o consumidor faz com que as empresas busquem formas de aumentar o valor para o cliente, resultando em expansão contínua dos seus limites, o que se refere à inovação contínua. Empresas orientadas ao consumidor desenvolvem tanto inovações de produto quanto inovações administrativas. As inovações, por sua vez, são a forma pela qual as organizações adaptam seus produtos e seu funcionamento frente as mudanças e incertezas ambientais, melhorando sua performance (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Para Olson, Slater e Hult (2005), empresas voltadas ao consumidor focam na criação e sustentação do valor superior para o cliente. Para isso, buscam informações (expressas e não expressas) sobre as necessidades dos clientes (atuais e futuros) e desenvolvem respostas a estas necessidades, gerando capacidades de compreensão e monitoramento constante dos clientes. Essas capacidades levam à antecipação da evolução das demandas e oferta de produtos e serviços de maior valor (OLSON; SLATER; HULT, 2005). O comportamento estratégico da empresa é visto como o resultado da forma pela qual o valor é criado aos clientes (diferenciação ou baixo custo) e a definição de escopo de mercado da empresa (focado ou abrangente) (PORTER, 1980). As diferentes categorias de comportamento estratégico foram adicionadas aos estudos da relação entre orientação para consumidor e performance em quatro estudos, onde os resultados empíricos suportaram a relação positiva nos *analyzers* e *defenders* (OLSON; SLATER; HULT, 2005; SLATER; HULT; OLSON, 2007), relação positiva influenciada pela estratégia de diferenciação (FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003) e, em um dos casos, a relação positiva não mostrou resultados significativos (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Para Auh e Menguc (2006), empresas com a filosofia de priorizar o consumidor nos seus planejamentos estratégicos geram valor superior e maior satisfação aos clientes. A compreensão dessa filosofia na busca de maior performance depende da diversidade profissional do *top management team*, tanto de funções desempenhadas quanto de experiências profissionais, criando conhecimento tácito acumulado (recurso intangível da organização). Essa diversidade leva ao melhor conhecimento das condições pelas quais a orientação para o consumidor levará a melhores performances (AUH; MENGUC, 2006). Os

tipos de diversidade da alta gerência da organização são complementares e são considerados recursos que influenciam na relação entre orientação para o consumidor e performance organizacional (AUH; MENGUC, 2006).

Outros motivos

Empresas que são orientadas aos seus clientes desenvolvem produtos mais adequados às suas necessidades e por isso os servem melhor e isso cria uma vantagem relativa de produto, que se distingue dos concorrentes resultando em maior performance de inovação (GATIGNON; XUERE, 1997). A combinação de orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e orientação para tecnologia apareceu em cinco artigos, sendo que o pioneiro foi a pesquisa de Gatignon e Xuereb (1997), que afirma que são os três conjuntos de comportamentos estratégicos de aprendizado mais importantes em mercados de alta tecnologia.

A associação dessas três orientações estratégicas demonstra que a influência na performance aumenta quando as orientações para o consumidor e para a tecnologia são equilibradas (HORTINHA; LAGES; LAGES, 2011; JEONG; PAE; ZHOU, 2006; SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011). A combinação entre orientação para o consumidor e orientação para o concorrente em vinte dos 44 artigos reflete a adoção da definição comportamental de orientação para mercado de Narver e Slater (1990) e também a importância da orientação para o concorrente que é considerada até maior do que a importância do foco no consumidor, em determinadas circunstâncias (GAO; ZHOU; YIM, 2007).

Para Jones, Busch e Dacin (2003), o valor superior para o cliente pode ser obtido através da estruturação da organização baseada nas informações sobre os clientes. O gestor tem papel importante na condução dessas informações para seus vendedores, oferecendo apoio e facilitando as ações de servir ao cliente dos vendedores. Se o comportamento do gestor estiver demonstrando o foco da empresa no cliente, isso fará com que o vendedor também perceba a organização como orientada para o cliente e, por isso, aumente o seu comprometimento organizacional. Essa percepção também reduz o conflito e ambiguidade de papel (pois o vendedor percebe que o seu papel e o resultado buscado são sempre voltados à criação de valor para o cliente) e aumenta a satisfação do vendedor com o seu trabalho, pois ele julga que a organização está se esforçando para criar condições para que ele alcance seus objetivos frente ao consumidor. Vendedores mais satisfeitos tendem a ser mais produtivos e servir melhor aos clientes, aumentando a satisfação do consumidor, que terá menor propensão à troca de fornecedor (JONES; BUSCH; DACIN, 2003). Os autores buscaram suporte

empírico em tríades de respondentes (gerentes, vendedores e consumidores) para validar o seu modelo de retenção de clientes B2B. No artigo, a teoria das trocas sociais é utilizada para avaliar a influência da orientação para o consumidor demonstrada pela empresa no comportamento dos seus vendedores e também na propensão dos clientes à troca de fornecedores (JONES; BUSCH; DACIN, 2003).

O motivo destacado por Matsuo (2006) é a integração de perspectivas diversas na organização, que ajuda a lidar com conflitos e integrar opiniões diversas (conflitos de tarefa). A orientação para o consumidor não só ajuda as organizações a se adaptarem ao ambiente externo, como também na integração de recursos internos (conflitos de processo e relacionamento). Conflitos de tarefa fazem com que os membros da organização desenvolvam posturas mais questionadoras e abertas à mudança, aumentando a inovação. Os conflitos de relacionamento e de processo inibem as funções cognitivas, geram incertezas e diminui a receptividade de novas ideias, reduzindo a inovação. As inovações motivam a organização a criar novas ofertas de produtos e serviços para lidar com as mudanças tecnológicas e ambientais, aumentando sua performance (MATSUO, 2006). Ao mencionar a teoria do conflito, o autor apresenta evidências empíricas que ampliam os motivos da relação entre OC e performance através da observação de conflitos intra organizacionais e sua relação com a inovação. Com o objetivo de aumentar a performance, os gestores têm parte importante na criação de conflitos construtivos relacionados às tarefas na priorização dos consumidores (MATSUO, 2006).

Para Auh e Menguc (2007), as atividades de orientação para o consumidor nas organizações manifestam-se na priorização da alocação de recursos para a busca de valor superior e satisfação do cliente, que leva à performance. A orientação para o consumidor tem efeito menor na performance quando a organização concentra as decisões de marketing a poucos de seus membros, limitando a proveitosa interação entre os participantes. A orientação para o consumidor tem seu efeito aumentado na performance quando em uma organização onde há consenso sobre o objetivo comum de satisfazer os consumidores e a estrutura é claramente definida (formalização) (AUH; MENGUC, 2007).

Diferentes teorias sobre controle são debatidas no trabalho de Auh e Menguc (2007), onde os autores postulam que somente a existência da orientação para mercado não é garantia da sua influência na performance da organização. É necessário que formas de controle sejam exercidas para influenciar o comportamento das pessoas e evitar que suas ações se desviem dos interesses da empresa (AUH; MENGUC, 2007). Neste estudo, os

autores encontram suporte empírico para afirmar que a orientação para o consumidor tem efeito positivo na performance quando em uma empresa descentralizada e com certo nível de formalização (AUH; MENGUC, 2007).

Para Theoharakis e Hooley (2008), o foco no consumidor faz com que a organização tenha capacidade de melhor servir ao seu cliente, gerando maior satisfação, e altos níveis de serviço levam à retenção de clientes, aumentando o volume de vendas e maior *market share*. Os autores investigaram as diferenças entre a nova e a velha Europa na relação entre orientação para o consumidor, inovação e a performance organizacional. A inovação organizacional serve como catalisador de serviços para clientes e diferenciação de produto nos chamados países da nova Europa (Eslovênia e Hungria) e, no Reino Unido (velha Europa), a contribuição da inovação organizacional e da orientação para o consumidor é limitada, refletindo dificuldades na manutenção da vantagem competitiva sustentada (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008).

A orientação para o consumidor de uma empresa em processo de oferta pública inicial (IPO) revela informações sobre a cultura organizacional, intenção estratégica e capacidades, que ajudam os investidores na sua avaliação. Quando a orientação para o consumidor (sinalizada pela IPO) aumenta, os investidores conseguem ter uma percepção sobre a possível performance futura da empresa e aumentam a valoração da empresa (SABOO; GREWAL, 2013).

Com relação às teorias encontradas nos artigos, é possível afirmar que a área da Estratégia apresenta o maior número de teorias diferentes para o embasamento da relação entre orientação para o consumidor e a performance. Essa observação está em acordo com a afirmação de que os estudos da área de marketing estratégico estão muito relacionados com as teorias da estratégia (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013; MORGAN, 2012), já que buscam a interligação entre a empresa e demais atores do ambiente na busca de vantagens competitivas em longo prazo (WIND; ROBERTSON, 1983).

Dentre elas, a teoria contingencial tem sido muito utilizada na busca de compreensão da relação entre estratégia e performance das organizações, especificamente na avaliação de fatores ambientais como potenciais moderadores desta relação (ZHOU et al., 2007). A teoria contingencial postula que não há uma melhor forma de fazer estratégia e as empresas devem combinar suas decisões estratégicas aos fatores contingenciais como ambiente interno e externo (DONALDSON, 2000). O seu uso amplia os estudos do marketing estratégico na medida em que reconhece outras orientações estratégicas possíveis além da

orientação para mercado (DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012) e discute as contingências pelas quais as empresas enfatizam uma ou outra orientação num determinado ambiente (GAO; ZHOU; YIM, 2007).

Além da orientação para o consumidor, os artigos avaliaram a ênfase em diversas orientações estratégicas de uma mesma organização, contribuindo para a corrente teórica que defende que o inter-relacionamento entre as orientações estratégicas proporciona benefícios para as empresas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; OLSON; SLATER; HULT, 2005; ZHOU; YIM; TSE, 2005). Foram avaliadas: orientação interna ou para o custo (OLSON; SLATER; HULT, 2005; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), orientação para inovação (OLSON; SLATER; HULT, 2005; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), orientação para aprendizagem (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005) e orientação para a produção (DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012).

Os estudos também avaliaram moderadores da relação como a diversidade da experiência profissional e funcional da alta gerência (AUH; MENGUC, 2006), o apoio organizacional, turbulência mercadológica e tecnológica (LIN; GERMAIN, 2003) como antecedentes da orientação para o consumidor (JEONG; PAE; ZHOU, 2006), fatores sócio culturais como o coletivismo e disparidade de poder juntamente com a força da cultura organizacional influenciando a orientação estratégica (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005), além da formalização e centralização da estrutura organizacional (LIN; GERMAIN, 2003) e o tipo de comportamento estratégico da organização (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

No capítulo 7 serão apresentadas as análises do confronto entre os motivos encontrados nas entrevistas e os evidenciados pela literatura de marketing estratégico, de acordo com o objetivo do presente trabalho.

Quadro 3 - Os motivos da relação entre orientação para o consumidor e a performance organizacional

Nº	Artigo	Ano	Tipo de Perf.	Sentido encontrado	País	Motivos da Relação
Motivos relacionados ao foco nos aspectos externos						
1	Rohit Deshpandé John U. Farley Frederick E. Webster, Jr.	1993	F M	+	Japão	ênfase nos aspectos externos (consumidores, mercado) → vantagem competitiva, superioridade de mercado → performance superior
2	Cengiz Yilmaz Lutfihak Alpkan Ercan Ergun	2005	F M O	+	Turquia	foco externo (mercado) → maior capacidade de geração de valor para o cliente e melhoria de processos internos → melhores respostas à contingências do ambiente → performance superior
3	Vasilis Theoharakis Graham Hooley	2008	F M	+	Hungria Eslovênia UK	maior capacidade de servir → maior satisfação do cliente → performance superior
4	Stephan M. Wagner	2010	I	+	Suíça	foco no cliente final → maiores informações sobre clientes finais → contribuições de maior valor no desenvolvimento de novos produtos (+inovação, - custo, - tempo) na cadeia → performance superior
5	Vijay Govindarajan Praveen K. Kopalle Erwin Danneels	2011	I	+	EUA	foco nos consumidores potenciais (emergentes) → mais informações sobre segmentos que valorizam inovações radicais → mais inovações radicais
Motivos relacionados ao foco nas informações sobre clientes						
6	Subin Im Cheryl Nakata Heungsoo Park Young-Won Ha	2003	I	+	Coréia Japão	mais informações sobre clientes → ideias de novos produtos mais adequados às necessidades dos clientes → performance superior
7	Xiaohua Lin Richard Germain	2003	M	n.s.	China	uso de informações sobre clientes nas organizações → lançamento de novos produtos e sistemas de marketing mais eficientes → performance superior
8	Xueming Luo Maxwell K. Hsu Sandra S. Liu	2008	F M	+	China	maior acesso à informações sobre clientes → maior capacidade de satisfação de necessidades → clientes mais confiáveis e comprometidos → maior vantagem competitiva → performance superior
9	Mark E. Cross Thomas G. Brashear Edward E. Rigdon Danny N. Bellenger	2007	F	+	EUA	coleta e compartilhamento de informações sobre clientes → sensibilidade quanto às necessidades dos clientes → maior habilidade de resposta → influencia comportamento dos vendedores → performance superior
10	Amir Grinstein	2008	I	+	-	uso da informação sobre clientes → maior exposição das necessidades latentes → inovação

11	Hans Eibe Sørensen	2009	F M	n.s.	Dinamarca	geração de inteligência sobre consumidores → melhor suporte às decisões dos executivos → geração de valor contínua → performance superior
12	Nelson Oly Ndubisi	2012	C	+	Malásia	busca de informações sobre clientes → capacidade de sentir o mercado → abertura à mudanças e adaptações → maior percepção de valor do cliente → maior satisfação → lealdade
13	Marios Theodosiou John Kehagias Evangelia Katsikea	2012	F M C	n.s.	Grécia	geração de informações sobre clientes → desenvolvimento das capacidades de marketing → performance superior
14	Rohit Deshpandé Amir Grinstein Elie Ofek	2012	F M	+	EUA	informações sobre clientes na demanda em crescimento → maior identificação de preferências e tendências → maior compreensão e captura de mercados recentes
Motivos relacionados ao foco nas necessidades dos clientes						
15	Karen Norman Kennedy Jerry R. Goolsby Eric J. Arnould	2003	O	não é direta	EUA	Variáveis envolvidas: implementação da OC, liderança, market intelligence Motivos: maior eficiência na determinação dos requerimentos dos clientes → melhor alinhamento dos esforços internos para os objetivos → performance de serviço superior
16	Ruud T. Frambach Jaideep Prabhu Theo M.M. Verhallen	2003	I	+	Holanda	foco nas demandas dos clientes → novas ideias e produtos mais adequados → performance superior
17	Insik Jeong Jae H. Pae Dongsheng Zhou	2006	F M	+	China	foco nas necessidades e na satisfação dos clientes → capacidade de atender melhor ao cliente → vantagem relativa de produto e produtos mais avançados tecnologicamente → performance superior
18	Cheryl Nakata Subin Im Heungsoo Park Young-Won Ha	2006	I	+	Coréia Japão	monitoramento das demandas → vantagem relativa de produto → preferência do cliente por vantagem superior (com relação à novos produtos) → performance superior
19	Stanley Slater G. Tomas M. Hult Eric M. Olson	2007	F	+differentiate d defender n.s - outros	EUA	sensibilidade na percepção da evolução das necessidades dos clientes → maior habilidade de resposta com ofertas de valor → performance superior
20	Gerald Yong Gao Kevin Zheng Zhou Chi Kin (Bennett) Yim	2007	F M	+(demanda estável) -(demanda incerta)	China	foco no monitoramento dos clientes → melhor adaptação das ofertas → pioneirismo nas ofertas superiores → performance superior mudanças rápidas nas preferências dos clientes → maior gasto com monitoramento → performance diminuída
21	Kevin Zheng Zhou James R. Brown Chekitan S. Dev Sanjeev Agarwal	2007	FMO	+	56 países	foco nas necessidades de cada segmento → inteligência de mercado → performance superior

22	Kevin Zheng Zhou James R. Brown Chekitan S. Dev	2009	F M	+	global	busca pela compreensão das necessidades dos clientes → antecipação de mudanças nas preferências dos clientes → inovações que geram vantagem relativa de produto → melhor mix de marketing → performance superior
23	Kevin Zheng Zhou Caroline Bingxin Li	2010	F	+	China	reconhecimento de mudanças nas necessidades dos clientes → reconfiguração dos recursos para o desenvolvimento de novos produtos → maior capacidade de adaptação → performance superior
24	Susan Whelan Gary Davies Margaret Walsh Rita Bourke	2010	C	não é direta	Irlanda	Variáveis envolvidas: satisfação do funcionário, satisfação do cliente, necessidade de satisfação dos clientes pelo funcionário Motivos: cultura voltada ao cliente → atender as necessidades dos clientes → comportamento do funcionário mais voltado ao cliente → maior satisfação com o trabalho → cliente percebe os esforços → performance superior
25	Christopher P. Blocker Daniel J. Flint Matthew B. Myers Stanley F. Slater	2011	C	+	Índia Cingapura Suécia Reino Unido EUA	atitudes de resposta dos fornecedores às necessidades dos clientes (expressas e latentes) → maior percepção do cliente sobre as atitudes → valorização da relação → maior lealdade e satisfação
26	Jelena Spanjol William J. Qualls Jose' Antonio Rosa	2011	I	+ parcial	?	maior habilidade de detectar e responder à necessidades dos clientes → maior monitoramento do mercado para novos produtos → ideias novas (em volume e originalidade)
27	Taiwen Feng Linyan Sun Chunyan Zhu Amrik S. Sohal	2012	I	+	China	compreensão e antecipação das necessidades dos clientes → mais informações para o DNP → mais testes e críticas no DNP → mais capacidade de adaptação do produto → menor tempo de lançamento de NP
Motivos relacionados ao foco na compreensão dos clientes						
28	John C. Narver Stanley F. Slater	1990	F	+	EUA	busca de compreensão sobre clientes → vantagem competitiva sustentada → relacionamento de LP com clientes → rentabilidade do negócio aumentada
29	Monica L. Perry Alan T. Shao	2005	F M	n.s.	EUA	maior compreensão dos clientes → melhor desenvolvimento de serviços → melhor adaptação da estratégia com as demandas dos clientes → performance superior
30	Paul T. M. Ingenbleek Ruud T. Frambach Theo M. M. Verhallen	2010	I	+	Holanda	maior conhecimento sobre a percepção dos clientes (valor, atributos, benefícios, dispêndio) → definição de preço mais adequada → vantagem relativa de produto → performance superior
31	Paula Hortinha Carmen Lages Luis Filipe Lages	2011	F	+	Portugal	maior entendimento e atendimento das necessidades dos clientes → antecipação de demandas → maior capacidade de relacionamento com clientes → mais capacidades novas para inovações radicais → performance superior
32	Mirjam Kibbeling Hans van der Bij Arjan van Weele	2013	C	+	Holanda	maior compreensão dos clientes finais por parte do fornecedor → maior compreensão do fornecedor sobre clientes finais → fornecedor mais inovador → empresa focal mais inovadora

Motivos relacionados ao relacionamento com clientes						
33	Adam Rapp Kevin J. Trainor Raj Agnihotri	2010	F C	+	EUA	capacidade de antecipação e resposta à mudanças nas preferências dos clientes → novas capacidades de relacionamento com clientes → maior satisfação, lealdade e aquisição de clientes → menor propensão à troca de fornecedor → maior reação aos esforços de marketing → performance superior
34	Ana Isabel Jiménez-Zarco María Pilar Martínez-Ruíz Alicia Izquierdo-Yusta	2011	O	+	Espanha	busca de relacionamento de LP → maior cooperação com o cliente no desenvolvimento de novos produtos → menos risco no lançamento de novos produtos → inovações radicais com maior colaboração de clientes
35	Ana Lisboa Dionyss Skarmeas Carmen Lages	2011	F	+	Portugal	melhor relacionamento com o mercado e melhores produtos → antecipação de tendências → mais investimentos em produtos, relacionamentos, novos mercados → performance superior
36	Daekwan Kim Choton Basu GM Naidu Erin Cavusgil	2011	F	+	Índia	foco no cliente para criação de relacionamentos de LP → maior qualidade do relacionamento → melhores habilidades de CRM → maior fluxo de informações → inovação → performance superior
Motivos relacionados à geração de valor para os clientes						
37	Jin K. Han Namwoon Kim Rajendra K. Srivastava	1998	F	+	EUA	busca contínua pelo aumento de valor para o cliente → inovações administrativas e de produto → produtos mais adaptados, com melhor funcionalidade → performance superior
38	Eric M. Olson Stanley F. Slater G. Tomas M. Hult	2005	F	+	EUA	foco na criação e sustentação de valor para o cliente → busca de informações (expressas e não expressas) sobre clientes (atuais e futuros) → capacidade de monitoramento e compreensão do cliente → ofertas de maior valor
39	Seigyoung Auh Bulent Menguc	2006	F M	+	?	filosofia de geração de valor superior → conhecimento tácito acumulado → melhor compreensão da OC → performance superior
Outros motivos						
40	Hubert Gatignon Jean-Marc Xuereb	1997	I	+ (mercados dinâmicos) - (mercados estáveis)	EUA	mais habilidade de servir ao cliente → produtos mais adequados → vantagem relativa de produto → performance de inovação superior
41	Eli Jones Paul Busch Peter Dacin	2003	C	não é direta	EUA	Varáveis envolvidas: comprometimento organizacional do gerente, orientação para consumidor do vendedor, orientação para mercado da empresa, conforme percepção do vendedor satisfação e comprometimento organizacional do vendedor, conflito e ambiguidade de papéis Motivos: comportamento do gestor alinhado ao cliente → vendedor percebe esforços da empresa e do gestor (+ acompanhamento, - conflitos, + satisfação com o trabalho) → entrega de serviço superior ao cliente → maior satisfação do cliente → menor probabilidade de troca de fornecedor
42	Makoto Matsuo	2006	F	+	Japão	maior foco no cliente → maior integração de perspectivas na organização → (-) conflito de relacionamento, (-) conflito de processo, (+) conflito de tarefa → mais inovação → performance superior

43	Seiyoung Auh Bulent Menguc	2007	F M	+	Australia	maior priorização de recursos para busca de valor superior e satisfação dos clientes → performance superior
44	Alok R. Saboo Rajdeep Grewal	2013	M	+	EUA	maior transparência quanto à cultura organizacional, intenção de estratégica e capacidades → maior percepção de performance futura pelo investidor → valorização da orgnização perante investidores

Fonte: elaborado pela pesquisadora. Legenda: C – Cliente, F – Financeira, I – Inovação, M – Mercado e O – Outros; n.s. – não significativo.

5. MÉTODO

As etapas seguintes contemplam a identificação dos motivos para relação entre a Orientação para o Consumidor (OC) e a performance de acordo com especialistas do mercado e também da academia e a triangulação destes dados. Os tópicos a seguir apresentarão os procedimentos metodológicos adotados para a aplicação da pesquisa como forma de atingir os objetivos propostos. Por fim, o capítulo traz a caracterização dos entrevistados, a validação do instrumento de coleta assim como a forma de análise dos dados.

5.1. NATUREZA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto de identificar e compreender os motivos para a relação entre a orientação para o consumidor e a performance organizacional, foi utilizada a pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória, seguindo recomendações de pesquisas encontradas nos trabalhos da área que sugerem a utilização de métodos qualitativos na busca outras explicações e novos *insights* sobre temas até então não familiares ao pesquisador (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013; PERIN, 2001; SAMPAIO, 2000; SAMPAIO et al., 2012), além da proposta de utilização de uma abordagem exploratória em marketing (BROWN et al., 2005). Os procedimentos metodológicos aplicados buscaram a profundidade dos dados, riqueza interpretativa e contextualização do ambiente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O uso da pesquisa exploratória se justifica quando o pesquisador objetiva a compreensão do problema em questão para: formulá-lo com maior precisão, identificar estratégias alternativas de ação, extrair hipóteses ou estabelecer prioridades de pesquisa futuras (MALHOTRA, 2008). Normalmente, as pesquisas qualitativas são aplicadas quando se busca a descoberta e o refino de questões de pesquisa, baseado em métodos coleta sem medição numérica onde podem aparecer questões e hipóteses dentro do processo interpretativo de reconstrução da realidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A ênfase da pesquisa qualitativa não está em medir as variáveis envolvidas no contexto, mas sim em compreendê-lo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Flick (2009, p. 16) afirma que: *“a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), ... está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo”*.

Considerando a alta complexidade das organizações, a compreensão de um fenômeno como a relação entre orientação para o consumidor e a performance organizacional é tarefa que depende da interpretação, que é elemento decisivo que separa as organizações complexas de sistemas de nível mais baixo (DAFT; WEICK, 2005).

A pesquisa foi aplicada no mercado brasileiro, que é uma das economias emergentes que formam novos mercados consumidores em crescimento, que exigem a compreensão de suas características únicas e, por isso, a revisão das perspectivas e práticas existentes desenvolvidas em contextos tradicionalmente industrializados (SHETH, 2011).

5.1.1. COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados adotado foi a condução de entrevistas semipadronizadas com especialistas acadêmicos e do mercado. As entrevistas semipadronizadas têm conquistado espaço nas pesquisas qualitativas graças à maior probabilidade de obtenção das informações desejadas através de uma estrutura aberta do que em questionários ou até mesmo entrevistas estruturadas (FLICK, 2004).

Tanto os especialistas de mercado como os acadêmicos entrevistados possuem uma reserva complexa de conhecimento sobre o tema em questão, constituída de suposições críticas que podem ser expressas espontaneamente através de uma pergunta aberta, entretanto sua articulação é maior se amparada por auxílios metodológicos (FLICK, 2004). As entrevistas abertas exigem mais dedicação do entrevistador e também do respondente, pois envolvem um nível de revelação que é mais difícil de controlar antecipadamente (FLICK, 2004). Além das perguntas abertas, as entrevistas semipadronizadas contemplam perguntas controladas pela teoria ou baseadas nas pressuposições teóricas do pesquisador e questões de confronto, que buscam a análise crítica da ideia à luz do conhecimento do entrevistado (FLICK, 2004).

As perguntas abertas tinham como objetivo a busca pelo posicionamento do entrevistado sobre o tema. Entretanto, neste caso, a flexibilidade das entrevistas semipadronizadas permitiu a construção de novos estímulos ao entrevistado à luz de suas próprias afirmações e o conhecimento adquirido na fase de revisão da literatura no momento da pesquisa. Assim, ao concordar ou discordar ou elaborar sobre os estímulos, o entrevistado já estava contribuindo para o confronto dos motivos entre a literatura e a prática dos executivos.

5.2. SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram definidos de acordo com o processo de amostragem teórica, onde as decisões quanto à escolha do material empírico são tomadas no processo de coleta e interpretação dos dados considerando o nível de expectativa de novos *insights* trazidos pelos indivíduos até o ponto de saturação (FLICK, 2004; WAGNER; LUKASSEN; MAHLENDORF, 2010). Dessa forma, os sujeitos da pesquisa não são predeterminados, mas são resultado da evolução do processo de pesquisa que pode levar a sujeitos semelhantes ou diferentes (MILES; HUBERMAN, 1994).

Os critérios da seleção da amostragem estão relacionados ao processo de triangulação de dados, que se refere ao uso de diversas fontes de dados e sugere o estudo do fenômeno em pessoas, locais e datas distintos, partindo do envolvimento intencional e sistemático de pessoas e grupos na pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Duas forças são relevantes para a amostragem: a delimitação dos limites da pesquisa, que se relaciona diretamente com o objeto de estudo e inclui exemplos dos casos que se quer observar e a criação de uma estrutura que permita o aprofundamento das questões de pesquisa (MILES; HUBERMAN, 1994). Dentre os diversos tipos de amostragem existentes, podem-se destacar alguns que mostram mais aderência ao projeto em questão, sendo eles: a variação máxima (documenta variações e identifica padrões), baseado na teoria (ao buscar exemplos de um construto), bola de neve (identificação de casos através de contatos), caso típico (destaca o padrão que é comum) ou por critério específico (MILES; HUBERMAN, 1994). Os critérios de limitação da amostragem devem permitir o desenvolvimento de teoria a partir do material empírico ao mesmo tempo em que restringem uma infinidade de possibilidades teóricas (FLICK, 2004). Deve-se considerar que o processo de amostragem na pesquisa qualitativa difere da amostragem formal aleatória, pois tem como objetivo compor um número de exemplos selecionados intencionalmente para estudar os construtos (FLICK, 2009).

A busca por acadêmicos teve como requisitos as atividades de pesquisa e/ou produção científica relacionada à linha de pesquisa de marketing estratégico ou nas orientações estratégicas específicas mencionadas nesta fundamentação teórica. Foram conduzidas 5 entrevistas com acadêmicos da área, três delas de forma presencial e duas através de vídeo conferência devido à distância geográfica dos entrevistados (Estados Unidos e Israel) e na língua inglesa. O quadro 4 apresenta o perfil dos acadêmicos entrevistados.

Quadro 4 - Perfil dos acadêmicos entrevistados

Entrevistados	Formação	Titulação Máxima	Instituição
Acadêmico 1	Economia	Pós Doutorado em Negócios Internacionais (2014)	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Acadêmico 2	Engenharia Mecânica	Pós Doutorado em Modelos de Marketing (2010)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Acadêmico 3	Administração	Pós Doutorado em Marketing (2013)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Acadêmico 4	Business Administration	Ph.D. em Marketing	University of Vermont
Acadêmico 5	Business and Economics	Pós Doutorado em Marketing (2007)	Ben-Gurion University of the Negev

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Os três acadêmicos brasileiros entrevistados são professores de instituições de ensino superior, desenvolvem pesquisas na área de marketing e administração e também atuam no mercado empresarial na forma de consultoria nas áreas de estratégia, gestão estratégica, marketing e negócios internacionais. Os acadêmicos 1 e 2 iniciaram suas trajetórias profissionais em no mercado empresarial atuando nas áreas de marketing e vendas (acadêmico 1) e engenharia (acadêmico 2) e depois ingressaram na carreira acadêmica. O acadêmico 4 leciona nas áreas de Gestão de Marketing e Pesquisa de Marketing na Universidade de Vermont e também na School's Honors Research Methods Seminar, nos Estados Unidos, desde 1983. O acadêmico 5 leciona na área de Marketing, desde 1999, nas instituições: Ben-Gurion University of the Negev, VU University Amsterdam e D'Amore-McKim School of Business, Northeastern University.

Os acadêmicos selecionados têm histórico relevante de publicações científicas na área de marketing estratégico e nas orientações estratégicas de marketing, em especial, além da orientação e liderança de pesquisas que abordam o tema em questão em diversos contextos. Os trabalhos por eles conduzidos são referência para pesquisadores e executivos da área de marketing e estratégia em diversos países.

Em se tratando dos especialistas do mercado empresarial, a seleção dos sujeitos priorizou aqueles que potencialmente eram familiares ao fenômeno, que ocupassem ou

tivessem histórico de cargos estratégicos de diretoria ou gestão, com experiência de, pelo menos cinco anos. A abordagem bola de neve foi usada para aumentar o número das entrevistas. Assim como menciona Flick (2009), o critério da conveniência também foi utilizado para buscar a participação de executivos que já tinham colaborado com o Grupo de Estudos em Marketing Estratégico – GME em trabalhos desenvolvidos anteriormente. Foram conduzidas 15 entrevistas com especialistas do mercado, todas de forma presencial, até que fosse possível chegar ao ponto de saturação do assunto. O quadro 5 apresenta o perfil dos especialistas de mercado entrevistados.

Quadro 5 - Perfil dos especialistas de mercado entrevistados

Entrevistados	Indústria Atual	Experiências Anteriores	Cargo	Formação
Executivo 1	Fertilizantes	Agronegócio, Tecnologia	Coordenador de Marketing	Administração
Executivo 2	Fertilizantes	Agronegócio	Vice-Presidente Executivo	Engenheiro Agrônomo
Executivo 3	Móveis	Autopeças	Diretor Industrial	Engenheiro Mecânico
Executivo 4	Educação	Telefonia, Informática, Serviços Bancários	Coordenador	Administração
Executivo 5	Informática	Bebidas	Diretor de Vendas no Varejo	Administração
Executivo 6	Comunicação	Alimentos, Comunicação, Informática	Diretor de Planejamento de Marketing/Vendas	Administração
Executivo 7	Commodities agrícolas	Telefonia, Comunicação, Tecnologia	Gerente de Recursos Humanos	Psicologia
Executivo 8	Fertilizantes	Agronegócio	Consultor	Engenheiro Agrônomo
Executivo 9	Educação	Indústria Química	Coordenador	Engenharia Química
Executivo 10	Equipamentos industriais	Armamentos, Bebidas, Embalagens	Diretor Executivo	Administração – Comércio Exterior
Executivo 11	Alimentos	Alimentos	Sócio	Pedagogia
Executivo 12	Fertilizantes	Agronegócio	Gerente Geral	Administração
Executivo 13	Indústria Química	Importação	Diretor Comercial e CEO	Administração
Executivo 14	Consultoria	Sementes	Consultor	Engenheiro Agrônomo

Executivo 15	Móveis	Metalúrgica, Tabaco, Indústria Química	Diretor Geral	Engenharia Mecânica
--------------	--------	---	---------------	---------------------

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

A amostra de especialistas de mercado entrevistada agrupa experiências nos mais diversos setores de atuação, como fertilizantes, sementes e o agronegócio, as indústrias químicas, o setor de alimentos e bebidas, o setor de comunicação, telefonia e informática e até equipamentos industriais. A bagagem profissional dos entrevistados traz o conhecimento proveniente da atuação nas áreas de gerenciamento, comercial e vendas, marketing (execução, planejamento e pesquisa), produção, qualidade, recursos humanos e finanças. Oito dos quinze entrevistados ocupa atualmente cargos de diretoria ou gerência geral das empresas onde atuam. Porém, a grande maioria dos executivos entrevistados já ocupou tais posições estratégicas no decorrer de sua carreira profissional.

Primeiramente, foi feito um contato telefônico com o entrevistado para convidar para a pesquisa. A partir da sua aceitação, foi enviado um *e-mail* com a apresentação da pesquisa, do pesquisador, da instituição e abertura para marcação da entrevista (ver Apêndice B). As entrevistas foram realizadas nos meses de Agosto e Setembro de 2014 no local de trabalho dos entrevistados, prioritariamente. Todos os entrevistados contatados aceitaram participar da pesquisa.

5.3. ROTEIRO DA ENTREVISTA

Sobre a instrumentação para a aplicação em campo, no caso de pesquisas de natureza exploratória, não há delimitação exata de parâmetros ou dinâmicas sociais e por isso, não há necessidade de instrumentação inicial tão rígida. Entretanto, no caso de estudos de natureza confirmatória, com questões relativamente focadas, a escolha lógica é por instrumentos mais estruturados (MILES; HUBERMAN, 1994). Miles e Huberman (1994) recomendam aos pesquisadores pensar sobre os termos do instrumento juntamente com a pergunta da pesquisa para esclarecimento e fortalecimento do desenvolvimento do roteiro, critérios de amostragem e condução da entrevista.

Assim, considerando o problema de pesquisa do presente trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevista com apresentação do objetivo da pesquisa, sua relevância, definição dos construtos e perguntas abertas acerca da relação estudada, conforme apresentado nos Apêndices C e D. O roteiro passou pela apreciação e validação de dois professores de

marketing e sofreu alterações antes de ser aplicado nas entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas em arquivos de áudio com a autorização prévia dos entrevistados.

5.4. ANÁLISE DE DADOS

O tratamento metodológico utilizado para a análise de dados seguiu as fases de análise prévia, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos resultados (BARDIN, 2009). A análise prévia tem foco na organização do material para a operacionalização das atividades, assim, os arquivos de áudio foram transcritos para arquivos de texto e revisados. A exploração do material refere-se à codificação e decomposição do material e nessa fase foi realizada uma segunda leitura do material com a identificação de categorias. Estas categorias iniciais foram organizadas numa tabela que contempla o nome da categoria, sua descrição e o trecho exato de cada uma das entrevistas onde o fenômeno foi identificado.

Nessa fase da pesquisa, optou-se por começar a análise sem nenhuma lista de códigos, abordagem essa chamada de codificação aberta onde o pesquisador busca o significado dos fatos da realidade ao invés “*de impor uma interpretação com base em teorias preexistentes*”, conforme Gibbs (2009, p.68), seguindo a abordagem da teoria fundamentada. O objetivo da teoria fundamentada é o de produzir novas ideias ou hipóteses a partir de dados de forma indutiva e, posteriormente, essas ideias são relacionadas à teoria existente (GIBBS, 2009; GLASER; STRAUSS, 1967).

A fase de tratamento, inferência e interpretação dos dados a busca é pela a extração do significado e interpretação que permita a utilização do conteúdo para formulação de novas hipóteses ou para uso teórico (BARDIN, 2009). Nessa fase, foi realizado o refinamento das categorias, juntando categorias que representavam o mesmo fenômeno, realocando trechos entre as categorias conforme segunda análise e eliminando duplicidades. Após a limpeza e organização das categorias, as relações entre as categorias foram buscadas para a formação de núcleos de significado identificando macro categorias e suas dimensões que são descritas e analisadas no capítulo seguinte. Uma versão reduzida da tabela resultante da organização das categorias encontra-se no Apêndice E.

Por fim, foi traçado um paralelo entre os motivos encontrados nos dados primários e os motivos relacionados pela literatura. O capítulo 6 traz os resultados da análise das entrevistas e o capítulo 7 traz o debate entre a literatura e os dados empíricos,

demonstrando os pontos onde houve a aproximação entre a teoria e a prática dos entrevistados e pontos que ainda não foram explorados nas pesquisas científicas.

6. RESULTADOS

A partir da categorização dos motivos encontrados nas entrevistas, foi possível agrupá-los em grandes grupos, chamados aqui de categorias e subcategorias. Foram encontradas 19 subcategorias divididas em 4 categorias, conforme quadro 6. O texto abaixo traz a descrição de cada uma das categorias e subcategorias, com a demonstração de citações representativas de cada uma.

Quadro 6 - Categorias e Subcategorias de Motivos

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura de Foco no Consumidor
	Alinhamento dos Objetivos das Áreas
	Abertura a Mudanças
	Valorização do Marketing
HABILIDADES ORGANIZACIONAIS	Relacionamento com consumidores
	Aprofunda o Relacionamento
	Entendimento do consumidor
	Visão Global do consumidor
	Capacidade de Análise
	Foco na Solução
	Foco na Efetividade
	Educar o Consumidor
	Gera e Dissemina Conhecimento
	Compreender e Explorar as Cadeias
EFEITOS INTERNOS	Ofertas Adequadas
	Potencializa os Efeitos do Marketing
	Percepção de Valor
EFEITOS EXTERNOS	Inovação
	Agilidade

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Os motivos relacionados na categoria de cultura organizacional estão próximos da área da estratégia ou comportamento organizacional. Atribuem originalidade à configuração única de cada empresa na condução das suas atividades. São predicados essenciais para o desenvolvimento das demais capacidades que levam a organização orientada para o consumidor à performance superior.

Uma das características das empresas orientadas ao consumidor é a de disseminar a *cultura de foco no consumidor* em toda a organização. Essa cultura faz com que os indivíduos enfatizem aspectos externos, relacionados ao seu mercado consumidor de forma rotineira nas suas atividades. Foi apontada pelo Executivo 5 como: “o comportamento” de todos os setores da empresa na valorização de aspectos relacionados ao cliente. Conforme citação abaixo:

Era só o gerente, o executivo de contas, descabelado lá tentando resolver. Ele depende de várias outras áreas e essas outras áreas elas têm que ter o cliente como prioridade. Dentro da empresa, chega ser até vocabulário comum como todo mundo fala: ah é um problema de CE, de *Customer Experience*. Então sempre uma questão de *Customer Experience*, se todos os departamentos da empresa não tiverem isso em mente uma pessoa não vai conseguir. (Executivo 5).

O executivo 4 menciona os diversos pontos de contato entre a empresa e mercado, salientando que a organização orientada para o consumidor desenvolve o cuidado com todos os públicos como se fossem seus clientes diretos ou potenciais clientes, como por exemplo, os seus fornecedores e seus candidatos a vagas de emprego. A *cultura de foco no consumidor* se reflete em todas as áreas, como no compromisso da direção com o foco no cliente, no recrutamento de pessoal com perfil semelhante à cultura da empresa, dentre outros, conforme o Executivo 9.

O Executivo 13 salienta que a orientação para o consumidor é enfatizada para os membros da organização através da visão, dos valores e da *cultura de foco no consumidor*. Assim, as pessoas absorvem esses conceitos e aplicam nas suas rotinas diárias como o atendimento na recepção e a entrega de serviços.

Assim como a cultura de foco no consumidor se reflete em todas as áreas, a orientação para o consumidor faz com que as organizações tenham maior *alinhamento dos objetivos das áreas*, aqui descrito como a habilidade de integração dos objetivos e incentivos das diferentes áreas no foco no cliente. Quatro dos quinze entrevistados evidenciaram que cada uma das áreas da organização, considerando suas atividades distintas, têm incentivos diferentes e metas individuais a serem atingidas. A orientação para o consumidor auxilia no alinhamento dessas metas distintas de forma que fiquem verticalizadas para o mercado consumidor. Desde modo, os resultados diversos de cada área contribuirão para o objetivo geral da empresa de atender ao consumidor. A citação do Executivo 9 ilustra a subcategoria:

(A OC predispõe) uma percepção de mudança, de flexibilidade, de entendimento das demandas. E não aquele pensamento ultrapassado dos interesses do departamento, dos indicadores departamentais, enfim. Tem que

reconfigurar todos os processos. Vai lá na direção, na forma de cobrança, na forma de orientação, no perfil das pessoas que são contratadas. As pessoas deixam de ser tão especialistas e passam a ser mais generalistas. Então, o pessoal que é da produção tem que conhecer um pouquinho do marketing. O marketing tem que entender um pouquinho de produção e engenharia. Então, essa relação, ela tem acontecer sem dúvida nenhuma. (Executivo 9).

A orientação para o consumidor proporciona o **alinhamento dos objetivos das áreas** de mercado com as áreas técnicas com a finalidade de aprimorar as ofertas e chegar à performance superior. A relação é destacada na citação a seguir:

E o que todo o engenheiro quer, é diferente do cara de mercado, de marketing. O que todo o engenheiro quer é ter previsibilidade. Faço qualquer carro, desde que seja preto e FORD preto. Hoje não cola mais isso. Não cola. Então, a gente hoje tem que quebrar esse paradigma instalado no nosso empresariado todo e nos nossos executivos, de que a escala vai trazer o resultado, lá atrás. Mas não é ela hoje que está mostrando para nós o que o cliente quer. O cliente não quer isso. Ele quer, cada vez mais, a personalização do produto dele. (Entrevistado 15).

A relação entre esses dois setores das indústrias teve destaque em duas entrevistas, onde os executivos enfatizaram a dificuldade de entendimento e trabalho conjunto da engenharia e produção com o marketing, desenvolvimento de produto e *design*. Em indústrias onde o produto é intensivo em tecnologia e demanda conhecimento técnico aprimorado, é comum que a área técnica domine a iniciativa dos colaboradores e da direção.

Com os objetivos alinhados, a orientação para o consumidor traz ainda uma maior **abertura a mudanças**, refletindo flexibilidade e receptividade a alterações ocasionadas pelo foco no cliente. Dentre os seis executivos que mencionaram a **abertura a mudanças**, três deles trouxeram exemplos que ilustram os efeitos da orientação para o consumidor na cultura organizacional das empresas, ocasionando alterações estruturais como a aquisição de máquinas e equipamentos (Executivo 7), nos processos logísticos (Executivo 9) e na capacidade produtiva (Executivo 10). O executivo 15 narra uma mudança motivada pela identificação do limite que os clientes estavam dispostos a pagar por um determinado produto:

E esse foi um aprendizado que a gente teve, de um exercício de quase de reengenharia do nosso produto, do nosso processo, a partir do quê? De uma identificação. Mas aí foi um rompimento de cultura, que eu falei para vocês, de mão de obra, de estratégia de suprimentos, até na construção do novo *design*. A gente fez uma análise estrutural dos nossos processos industriais. Peguei o meu diretor industrial, nós dissecamos o processo. Deixamos no processo o que tinha oportunidade de redução de estrutura, mas aí a redução de estrutura não é aquele negócio: eu tiro a Paloma e você faz as duas atividades. A ideia não é sobrecarregar, mas era reinventar o processo. E a gente teve que fazer alguns investimentos em máquina. (Executivo 15).

Seguindo a linha da maior abertura a mudanças na organização, os entrevistados reportaram a **valorização do marketing**, descrito como o aumento da importância e o destaque

da função de marketing dentro das organizações. Ao voltar-se para os seus consumidores, as organizações por vezes enfrentam o desafio de alterar a sua estratégia, ou seja, a configuração de suas atividades. A oferta de produtos ou serviços da organização, que antes era determinada pela própria direção ou gestão da empresa sem relação com as necessidades dos clientes, agora é puxada pelas tendências do mercado.

Esse movimento na estratégia aumenta a dependência das atividades fundamentais do marketing, como o monitoramento e aproximação com os mercados consumidores, para que seja possível identificar tais tendências. O marketing passa a ocupar posição de destaque na formação da cultura e valores fundamentais da organização, ao invés da tradicional gestão da comunicação, como conta o Executivo 15: “o marketing está muito mais do que publicidade e propaganda, ele está muito mais estratégico agora. Mas é marketing e o RH. Para mim, são as duas posições mais estratégicas da organização. Ou os processos mais estratégicos”. Outra citação típica desta categoria é:

Eu tive uma experiência muito positiva nesse sentido, na primeira empresa em que eu passei, a dos franceses. Aonde a integração do departamento de marketing, ela era muito forte com o RH. E o departamento de marketing nosso, ali no caso, ele era muito forte dentro da empresa, porque ele fazia, vamos dizer, um meio de campo. Ele fazia um meio de campo entre a indústria, no sentido de desenvolvimento de produtos, de qualidade de produtos e tudo mais, com a área comercial e, portanto, com o mercado. (Executivo 12).

6.2. HABILIDADES ORGANIZACIONAIS

São competências desenvolvidas pela organização voltada ao consumidor que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. É através dessas capacidades que a organização se conecta efetivamente com o mercado, se alimenta de conhecimento, transforma esse conhecimento em ideias, desenvolve e implementa tais ideias, propaga essas ofertas no ambiente externo e gera resultados a partir disso.

Dentro da categoria de habilidades organizacionais, o *relacionamento com os consumidores* foi citado por nove entrevistados. Eles afirmam que a organização orientada para o consumidor tem habilidade e preocupa-se em desenvolver e manter o bom relacionamento com seus clientes e por isso chega à performance superior, como pode ser observado na citação abaixo:

Eu conquistei a Paloma (*cliente*), cuida dela. Te interessa por ela. Te interessa pelo negócio dela. Passa informações, vamos dizer, sinceras, não abobrinha, um bom relacionamento. Se tu conquistou procura não perder.

Não basta tu resolver o problema, tu tem que ligar, fazer a segunda ligação e perguntar: “ está tudo ok?”. (Executivo 11).

Uma das formas de manutenção do relacionamento é a aproximação dos clientes industriais, mantendo um colaborador a postos trabalhando dentro das instalações do cliente. Assim, o relacionamento é personificado, gerando maior confiança e conhecimento sobre o cliente, conforme contou o Executivo 3, referindo-se à cadeia automotiva.

Além da habilidade de criar e manter *relacionamento com os consumidores*, as entrevistas evidenciaram que a organização voltada ao consumidor busca *aprofundar o relacionamento* com os clientes, buscando *insights* para inovações, desenvolvimento de mercado e crescimento, como traz o Executivo 15: “nós estávamos trabalhando muito e não tendo resultado. Tínhamos que aprender. Como é que aprende? Vamos lá ver o consumidor e ouvir o consumidor, o que necessariamente ele deseja.”

Nesta subcategoria, a cultura voltada ao consumidor faz com que a empresa explore o relacionamento de forma pró-ativa, explicitamente buscando melhorar seu desempenho, como conta o caso típico do Executivo 9:

Eles (*referindo-se a uma empresa orientada para o consumidor*) tinham como uma prática, eles chamavam da sala do cliente. Uma vez por ano, eles buscavam lá na curva A, B, C de clientes, os clientes A. Então vinha de São Paulo lá, o diretor da parte industrial, o diretor de marketing, o diretor administrativo, enfim, vinha toda uma equipe. E essa equipe fazia uma reunião com os principais representantes do cliente, da mesma forma, indústria, administrativo-financeiro, engenharia, enfim. E ali havia uma, quase que um *feedback*. “Olha como é que foi a performance da empresa neste ano? Vocês tiveram um aumento de consumo de tantas toneladas. A gente percebe que no mercado, o mercado aumentou mais ou menos”. Enfim, eles tinham todo um levantamento estatístico. E a partir daí, eles buscavam identificar o que a empresa poderia fazer de projetos para alavancar um maior volume de vendas. (Executivo 9).

A subcategoria *aprofunda a relação*, trata da exploração do relacionamento com o cliente na busca de estímulos para novas ideias. Já a subcategoria denominada de *entendimento do consumidor*, é descrita como a compreensão das motivações do consumo, do contexto e dos estímulos que provocam no consumidor que estão relacionados à solução que a empresa se propõe a oferecer. Para três executivos e dois acadêmicos, a orientação para o consumidor traz essa habilidade de *entendimento do consumidor*, como mencionado pelo Executivo 15:

O nosso *design* chegou lá e invadiu a casa dos caras e tirou foto. Quando tu chega em casa de casaco, o que que tu faz com o casaco? A gente evita de colocar as nossas roupas que vem da rua diretamente no roupeiro, para não contaminar. Deixa arejando, exatamente, esse é o conceito. Foi uma sacada. Que que ele (*designer*) fez? Ele fez um roupeiro que permite a aeração. (Executivo 15).

O Acadêmico 2 trouxe um debate típico sobre o *entendimento do consumidor* no desenvolvimento de inovações radicais: “Então, eu discordo que o Akio Morita não consultou os clientes na hora que ele estava desenvolvendo o *walkman*. Ele sabia o que os consumidores queriam. Eles queriam um som portátil, ponto. E aí como ia ser, isso é uma questão que ele tinha que pensar.” Na avaliação dele, o desenvolvimento de inovações radicais pressupõe o entendimento sobre o estímulo ou a motivação que leva ao interesse do público, e não necessariamente o conhecimento sobre a forma de oferta que será desenvolvida.

Ainda dentro das habilidades organizacionais, os entrevistados trouxeram a *visão global do consumidor*, como o aumento da percepção do consumidor como cidadão, mais amplo do que o cliente, na opinião de três acadêmicos e um executivo. Foram citados aspectos éticos e limites para o uso das informações sobre os clientes e análises das tendências através de padrões de consumo. O Acadêmico 5 afirma: “*in order to achieve better performance, let's say that the company that is customer-oriented, should know or be aware of these ethical issues and also respect some boundaries*”.

A abundância nas ofertas e a similaridades entre os produtos fazem com que os consumidores utilizem outros filtros nas suas escolhas, como a conduta socioambiental das empresas, conforme o Acadêmico 2. O executivo 5 trouxe outro exemplo:

Eles (*empresa de bebidas alcoólicas*) têm o trabalho gigante fantástico do outro lado, de consumo responsável, entendeu? Meu orçamento era metade, metade eu usava [...] pra gerar demanda outra metade era pra que a demanda acontecesse, de não inibir a demanda, mas conter a demanda que ela fosse responsável. (Executivo 5).

Complementando a visão global do consumidor, os entrevistados relataram que as empresas orientadas para o consumidor desenvolvem uma capacidade de colocar-se no lugar do cliente e analisar seu contexto, transpondo a compreensão da compra em si. Essa subcategoria foi chamada de *capacidade de análise*. Para oito executivos e quatro acadêmicos, a orientação para o consumidor aumenta a capacidade de análise da organização, enaltecendo a “análise e identificação de tendências correntes e futuras” (Acadêmico 5), a capacidade de estar afinado com as mudanças e características do mercado (Acadêmico 4), a capacidade de fazer uma leitura crítica sobre os clientes e identificar se eles estão dispostos a adotar uma solução de ruptura, algo que seja radicalmente inovador (Acadêmico 1) e a capacidade de analisar retratos do cotidiano do consumidor, absorvendo conhecimento e estímulos para depois traduzir em formas de atender ao cliente (Executivo 15), dentre outros pontos destacados. O Executivo 4 destaca o papel importante de análise do nível de compreensão do consumidor, conforme exemplo citado abaixo:

E eu me lembro, assim, como se fosse hoje, de alguns grupos focais que eu participei de um projeto lá (*empresa de telefonia*), um produto que a gente iria lançar, um ano. Quer dizer nós, a área de tecnologia de produtos, estávamos há um ano debruçados naquilo. A gente respirava aquilo dia e noite. Aquilo para nós era muito óbvio. Mas para o cliente que é leigo não. Então, na hora que a gente apresentou nos grupos focais, ninguém entendeu nada. E eu me lembro que aquilo foi emblemático, assim, no sentido de dizer, a gente tem que ouvir os caras que interessam. (Executivo 4).

Ainda que o *foco na solução* seja o cerne da orientação para mercado, a capacidade de enxergar além do desenvolvimento do produto e contemplar as diferentes formas que as necessidades dos clientes podem ser atingidas é destacada como uma capacidade das empresas orientadas ao consumidor que levam à performance superior. O *foco na solução* é a identificação do valor que o produto ou serviço tem para o cliente, qual a solução que ele busca naquilo e agregar valor. Para cinco executivos, as organizações orientadas para o consumidor têm a propensão a olhar para a solução que oferecem e quais os seus efeitos na vida do consumidor, ao invés de preocupar-se demasiadamente com o produto. Como mencionado pelo Executivo 2: “saber entender o que eu provoço no cliente [...] e captar esse valor” e ainda na citação do Executivo 15:

Eu falei para o nosso design: “*Fulano*, faz uma gentileza para mim. Faz uma pesquisa, com o nível amostral não somente aqui da região, São Paulo, Porto Alegre e tal. Faz uma análise amostral para ver o exatamente, o que que o cliente quer de um roupeiro”. (Executivo 15).

De acordo com o encadeamento de ideias desenvolvidas até aqui, a habilidade organizacional que segue as competências de conhecimento, relacionamento e análise do consumidor é o *foco na efetividade*. Para os entrevistados, as empresas orientadas para o consumidor que atingem performances superiores conseguem transformar o conhecimento gerado nas suas análises em aplicações (ofertas) que geram resultados. Para isso, a empresa precisa traduzir essas ideias para todas as áreas da organização, como engenharia e operações, para que possam construir ofertas viáveis e rentáveis baseadas nos *inputs* do mercado. A análise, o diagnóstico e a compreensão das todas as camadas do consumidor são complementadas pela efetividade na implementação das ideias, conforme citação abaixo:

Bem, se tu não for orientado para o mercado, mesmo que tu aprenda muitas coisas, tu não vai conseguir converter essas coisas que tu aprende em resultado. Então tu pode saber um monte de coisas, mas tua empresa vai estar quebrando. E daí? Então, essa questão da empresa, ela tem que ser pragmática. Ela tem que dar resultado financeiro, senão ela quebra. (Acadêmico 2).

Paralelamente às outras habilidades organizacionais, os resultados apontam uma aptidão para instruir o cliente e guiá-lo para a solução ou comportamento que a empresa tem como melhor caminho ou valor, subcategoria denominada como *educar o consumidor*. Em

setores onde os avanços tecnológicos ultrapassam a velocidade de absorção dos consumidores, as empresas orientadas para o consumidor desenvolvem a capacidade de esclarecer e preparar esse consumidor para o potencial que ainda não sabe que pode atingir, conforme citação abaixo:

O cliente, as vezes, não sabe o que quer e ele vai mudando de ideia, né? Cabe a nós, também, ajudarmos ele a aprender o que ele precisa. É o nosso trabalho falar para ele (*o cliente*): “não, isso destrói o solo” [...] ensinar para ele o qual que é o melhor para ele em si, na verdade. Porque o nosso cliente eu considero que ele é carente. Ele não sabe, muitas vezes, o que é o melhor para ele [...] a gente tem que falar para ele que ele tem que produzir mais. (Executivo 1).

Como resultado das habilidades organizacionais mencionadas, a empresa orientada ao consumidor gera capacidades de **gerar e disseminar conhecimento** internamente. Ao voltar-se para o mercado, a empresa produz conhecimento sobre o mesmo e trabalha na distribuição desse conhecimento na organização. Como mencionado pelo Executivo 9, o conhecimento pode ser resultante de experiências novas, como a abertura de mercados: “Gerou conhecimento. Eles tiveram que repensar a política de preços, as práticas em como controlar isso diferente, como entender as demandas desse outro mercado”. Ou pode vir da prática diária das atividades e atendimento aos clientes (Executivos 10 e 11), como observado na citação abaixo:

Eu acho que tem que olhar o mercado. Porque, o Brasil, tu pode ver até pela língua, cada Estado tem uma característica. Tu tem que perceber cada mercado. Cada Estado é diferente. É impressionante, no trabalho, no dia-a-dia, a gente nota, assim, a diferença de cultura que existe de Estado para Estado, até das respostas. Nós temos dois gerentes comerciais aqui, com áreas distintas. Que foi um serviço que a gente (*diretores*) já fez, também, e a gente, por isso a gente passa o conhecimento para eles. A nossa escola, a gente procura passar para eles, porque, até porque a gente precisa passar. O volume aumentou, nós também não somos mais crianças e entendemos que tem que profissionalizar isso que está se fazendo. Então, a gente procura passar isso aí. (Executivo 11).

Mais do que habilidades relacionadas ao seu cliente, as empresas orientadas para o consumidor têm a aptidão de **desenvolver e explorar as cadeias**. Segundo os entrevistados, essas empresas provavelmente terão maior clareza sobre as preferências de cada um dos elos das cadeias de suprimentos e de distribuição, e buscarão estabelecer parcerias com os demais membros das cadeias com foco no atendimento das demandas dos consumidores. Para demonstração da compreensão das preferências de cada elo da cadeia, inclusive de isenção das inclinações pessoais, o Executivo 3 argumenta:

Tem que parar pra pensar: “mas isso não vende pra quem? não vende pro cliente ou pro consumidor final?” então essas instruções tão sendo interessantes porque nos leva cada vez mais a pensar na ponta. Nós temos

que ter a ideia de o que o consumidor final quer independentemente dos nossos gostos. Nós, do comitê de produto, [...] nós temos que nos despir de gostos e preferências e isso a gente faz muito, mas faz porque nós temos informações do mercado, nós temos informações que o consumidor quer. Então não adianta nada eu e você gostarmos dum preto com brilho, se o consumidor final, ou a grande maioria quer um branco fosco, então nós vamos produzir um branco fosco da melhor forma possível, da forma mais barata o mais rápido possível. (Executivo 3).

O Executivo 15 sobre o movimento de orientação para o mercado da sua organização e a compreensão da cadeia de distribuição e a formação de parcerias:

O cara do magazine não sabe o que que o consumidor quer. Não sabe. Não sabe mesmo. Ele está lá só para vender. Nós vendemos para o lojista. Nós vamos ter que sensibilizar o lojista, a vender o produto certo para o consumidor. E ele não está preparado para ouvir, ele só está preparado para vender. Então, nós vamos ter que achar uma forma de mobilizar, vamos dizer assim, e motivá-lo. Então, assim, vocês estão percebendo que a nossa relação com o nosso cliente (*magazine*), é uma relação muito frágil porque ele não sabe o que quer. Nós vamos ter que mostrar para ele o que que o consumidor está desejando. (Executivo 15).

6.3. EFEITOS INTERNOS

As habilidades organizacionais provocam efeitos internos, que são as respostas mais diretas que serão levadas ao mercado. Além disso, estabelecem os atributos mais sensíveis ao consumidor e de que forma serão ofertados, buscando o melhor significado para o mercado.

Empresas orientadas ao mercado conseguem produzir *ofertas adequadas*, com mais conexão com o cliente a partir da compreensão do mercado. Na opinião dos acadêmicos, o servir ao mercado torna-se aprimorado nas organizações focadas no consumidor, conforme Acadêmico 5: “*Another element of being close to a customer is the ability to service it better*”. O conhecimento das preferências dos consumidores leva a alterações na oferta de produtos ou serviços, criando ofertas mais próximas aos desejos e necessidades dos clientes, levando à performance superior. Para o Executivo 5, o portfólio adequado é motivo importante: “Portfólio adequado. O produto tem que atender aquilo que o cliente quer, assim, não adianta eu ter a capa preta se o cara quer a capa cor de rosa.”

Ao voltar-se para o consumidor, a empresa tem mais informações e subsídios para fazer com que o mercado compreenda a sua proposta de valor, *potencializando os efeitos do marketing*. Essa habilidade está ligada ao conhecimento gerado, que permite que a empresa

direcione seus esforços exatamente no ponto que mais toca ao consumidor. Conforme o Acadêmico 2:

Para gerar a performance comercial nós precisamos ter duas coisas: uma é a capacidade de concepção de ideias diferentes, eu leio mais como inovação, mas tá vinculado com a ideia de aprendizagem mas não é a mesma coisa; e a capacidade de vender essa inovação. E as empresas bem sucedidas fazem bem as duas coisas. Mas tem que fazer bem as duas coisas. Não basta fazer uma só. (Acadêmico 2).

Essa habilidade de tocar o consumidor com a proposta de valor que ele vai enaltecer, é destacada também pelo Executivo 5:

A gente fez uma comunicação específica de ofertas de produtos mais corporativos [...] pra dentistas e aí toda aquela arte [...] era algo do tipo assim: "Cuide do sorriso do seu paciente. Do seu consultório cuidamos nós, ou do seu sorriso cuidamos nós" alguma coisa assim. Era tudo uma oferta de produto, o mesmo servidor, mesma impressora, da mesma rede [...] só que com uma comunicação praquele cliente. (Executivo 5).

Da mesma forma que as habilidades organizacionais geram a potencialização dos efeitos do marketing, a orientação para o consumidor aumenta a *percepção de valor* do cliente. Origina análises, por parte do consumidor, que transpassam a relação de preço e produto e aumentam a percepção de valor do cliente. Esse traço pode ser observado na fala a seguir:

Por que, hoje o que é que se pensa, quando se é comprador? "Bah, eu tenho que reduzir o preço de tal mercadoria". Então, é muito brigar por preço, preço e preço. Mas muitas vezes, não é o preço. Daqui a pouco tu tem condições de frete, tem formas de pagamento, tem especificações que tu pode mudar, condições especiais para um produto, então é pensar de uma forma muito mais ampla. (Executivo 9).

Tanto para acadêmicos quanto para os executivos entrevistados, o conceito de orientação para o consumidor deve ser perceptível pelo próprio consumidor, ou seja, a oferta deve gerar valor agregado para a vida do cliente. Para que seja, de alguma forma diferente das demais ofertas do mercado. E a inovação, muitas vezes, é a fonte desse aumento de valor perceptível pelo cliente. Como narra o Executivo 15:

Nós estamos desenvolvendo um roupeiro agora. Na classe C e D, eles usam para guardar, algumas coisas que são preciosas. O que que é preciosa? É a bijuteria, é o perfume. Porque se deixar, todo mundo usa. Todo mundo usa o mesmo perfume. Então, o que que eles têm no roupeiro? Uma chave. E começa a entender por que que o cara tem conforto. Eu tenho certeza, esse roupeiro vai ser campeão de venda. O cara vai ter um espacinho para guardar os produtos com chave. É uma inovação. Aí trouxemos uma inovação e aí ele (consumidor) pagou. (Executivo 15).

6.4. EFEITOS EXTERNOS

Os efeitos externos são respostas produzidas a partir da cultura de foco no consumidor e relacionam-se diretamente com a conexão da empresa com seu mercado consumidor e potenciais nichos de mercado. A inovação e a agilidade são determinantes importantes da performance organizacional, na ponta do caminho entre a cultura organizacional, as habilidades organizacionais e os efeitos internos.

A *inovação* é um dos efeitos externos reportados pelos entrevistados, descrita como a análise dos consumidores e mercados que trazem estímulos para desenvolvimento de inovações, desde melhorias de processos administrativos até o desenvolvimento de produtos. A orientação para o consumidor tende a estimular a capacidade de gerar ideias novas, e desenvolver soluções inovadoras a partir daí, como menciona o Executivo 6:

A partir do momento que começa a se utilizar bem esses insumos (*informações*) aí, a empresa naturalmente começa a inovar em todos os níveis. Eu já vi situações de produtos novos serem criados por influência dos clientes. E às vezes, um grupo pequeno de clientes pode gerar uma discussão interna na organização que leva à criação de um novo produto. Até coisas mais simples como mudanças de processos, adequação de processos da empresa para atender melhor o cliente e por aí vai. (Executivo 6).

Outro efeito externo importante que explica a relação entre orientação para o consumidor e a performance é a *agilidade*. Ou seja, a rapidez entre a identificação de demandas e a ação de resposta da organização, seja respostas relacionadas a decisões executivas na solução de problemas, seja respostas na forma de ofertas inovadoras ao mercado. Para os entrevistados, a empresa orientada ao consumidor, tem maior *agilidade* nas suas respostas ao mercado e, por isso, alcança performance superior, conforme relata o Executivo 13: “a gente tem uma linha reta e com poucas pessoas entre o cliente e a diretoria e tem uma capacidade de desenvolver novas soluções muito rápidas”.

O pioneirismo no lançamento das inovações é considerado como um dos motivos para que a organização orientada para o consumidor alcance a performance superior. Usufruir da vantagem de ser pioneiro em alguma ideia ou inovação é motivo destacado pelo Executivo 3: “até que outro surja e copie nós ganhamos um bom tempo de vendas, de incremento de vendas. Por que depois eles vão copiar, porque tudo é copiável e aí a gente ganha essa vantagem competitiva por um período razoável de fornecimento”. E também destacado pelo Executivo 7: “o resultado como tu é o primeiro, como tu é o inovador, enfim ele acaba trazendo uma resposta bem importante”.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os motivos encontrados na literatura são confrontados com os motivos relacionados durante as entrevistas com especialistas de mercado e acadêmicos. A figura 1 demonstra o paralelo encontrado entre essas duas fontes de informações. A análise dos resultados à luz dos trabalhos científicos de marketing estratégico selecionados na revisão bibliográfica permitiu o destaque de alguns pontos importantes, que serão debatidos a seguir.

Primeiramente serão detalhadas as categorias que foram relatadas pelos entrevistados e interpretadas na fase de análise de dados como categorias que já tiveram passagem pela literatura de marketing estratégico selecionada na fase de revisão bibliográfica. Em seguida, serão descritas as categorias de motivos que são inéditas à literatura acadêmica.

7.1. MOTIVOS ENCONTRADOS NA LITERATURA E NAS ENTREVISTAS

O foco nos aspectos externos já foi extensivamente abordado na literatura de marketing, como a cultura organizacional voltada ao meio externo (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005), a postura de manter o consumidor final sempre como foco das atividades (WAGNER, 2010) e também como forma de estar aberto a nichos emergentes de mercado (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011).

Os dados primários analisados confirmam as teses já publicadas anteriormente, salientando que a *cultura de foco no consumidor*, ou seja, a postura de voltar-se ao ambiente externo se estende a todas as áreas da organização e domina as atividades das mais diversas áreas, transformando o comportamento da organização como um todo.

O *alinhamento dos objetivos das áreas* é tratado por Matsuo (2006), que considera que um dos motivos para a performance superior de empresas orientadas para o consumidor seja a integração de perspectivas no objetivo comum de servir ao cliente. Outros trabalhos também analisaram o alinhamento de objetivos no comportamento dos gestores e seus vendedores, por exemplo, (JONES; BUSCH; DACIN, 2003) e também nos diversos elos de uma cadeia de serviços (KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003).

Os dados empíricos também sugerem que a orientação para o consumidor traz maior *alinhamento dos objetivos das áreas* da organização, explicando parcialmente a relação com a performance. Como o foco da empresa são os clientes, as áreas acabam

visualizando esse foco também como norteador das suas metas e balizas departamentais. As áreas de marketing e engenharia, por exemplo, têm o mesmo foco no consumidor, desempenhando atividades diferentes, mas que se complementam na missão de atender ao mercado.

A *abertura a mudanças*, ou a disposição à adaptação e/ou mudanças nos serviços e ofertas das organizações voltadas ao consumidor já foi tema de análise no trabalho de Ndubisi (2012), onde o autor afirma que os clientes percebem estes esforços da organização por isso a valorizam. Em outra publicação, o direcionamento de recursos internos para o aprimoramento de processos e desenvolvimento de inovações facilita a aceitação de mudanças, gerando maior adaptação à mudanças ambientais (ZHOU; LI, 2010).

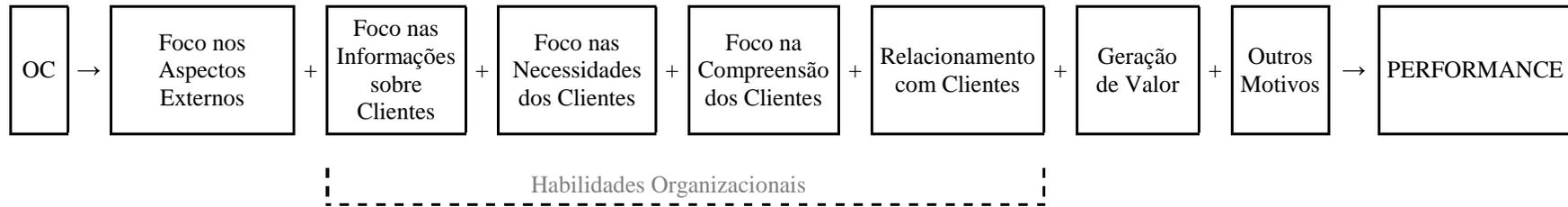
Para conseguir alcançar seu objetivo de maior performance, os entrevistados relataram a maior *abertura a mudanças* tanto estruturais como de processos, como um dos motivos da relação entre a orientação para o consumidor e a performance organizacional.

O *relacionamento com os clientes* foi motivo analisados por diversas pesquisas na área de marketing estratégico (JIMÉNEZ-ZARCO; MARTÍNEZ-RUIZ; IZQUIERDO-YUSTA, 2011; KIM et al., 2011; LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010). Além de afirmar que o relacionamento com clientes é um dos motivos para a obtenção de performance superior, os entrevistados trouxeram exemplos de como as empresas orientadas ao cliente buscam manter e desenvolver relacionamentos com clientes.

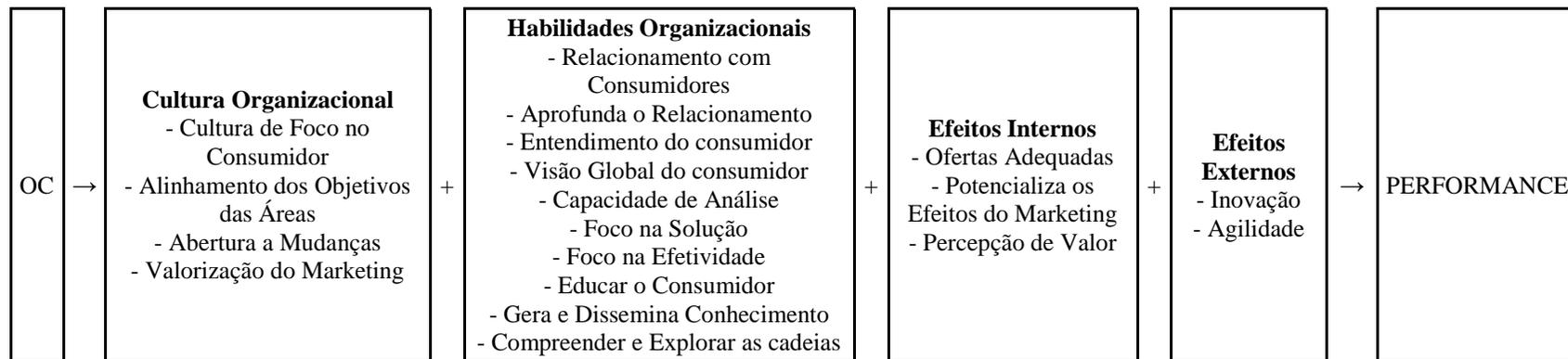
Extrapolando a subcategoria de relacionamento com os clientes, o trabalho de Lisboa, Skarmeeas e Lages (2011) pode se relacionar com a subcategoria chamada de *aprofunda o relacionamento*. Os autores utilizam o termo *exploitation* referindo-se à busca de melhorias através da criação e manutenção de relacionamentos com clientes (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011) e Kim et al. (2011) enfatiza o aumento da cooperação entre os clientes e a empresa com o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. A utilização do relacionamento com clientes para retroalimentar as formas de servir e atender ao mercado foi citada como um dos motivos para a relação aqui estudada, e se efetiva de forma explícita (como o exemplo do Entrevistado 9, citado anteriormente) como implícita (mais sugestiva como a captura de imagens do cotidiano do consumidor, citado pelo Entrevistado 15).

Figura 1 - Paralelo entre os motivos encontrados na literatura com a análise das entrevistas

LITERATURA



ENTREVISTAS



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Um dos motivos encontrados tanto na literatura quanto na fala dos entrevistados é o *entendimento dos consumidores*. A explicação da performance através da capacidade de compreensão dos clientes foi a retratada de diversas formas, desde Narver e Slater (1990) com a compreensão da dinâmica de custo e valor dos consumidores. Nesta revisão, outros quatro artigos relacionam o mesmo motivo para a relação entre orientação para o consumidor e performance (HORTINHA; LAGES; LAGES, 2011; INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010; KIBBELING; VAN DER BIJ; VAN WEELE, 2013; PERRY; SHAO, 2005). Para os entrevistados, a capacidade de *entendimento dos consumidores* destaca-se pela busca pela compreensão das motivações do consumo. Envolve entender qual é o estímulo que a oferta causa no consumidor e, a partir desse estímulo, desenvolver outras ideias que podem ou não estar relacionadas ao produto ou serviço atual da empresa.

A subcategoria de *capacidade de análise* foi tratada de forma implícita em, pelo menos três artigos selecionados. Cross et al. (2007) salienta a sensibilidade de leitura do mercado, Sørensen (2009) destaca a base para a tomada de decisões dos executivos (pressupondo a capacidade de análise dessas informações) e capacidade de tradução das informações de mercado em ideias mais originais e em maior volume (SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011). Os entrevistados destacaram não somente a capacidade de análise da organização frente às informações do mercado, mas também a leitura crítica do mercado sobre a maturidade para adoção de inovações radicais.

Mesmo sem relacionar exatamente o conceito de *foco na solução*, os trabalhos selecionados trazem por vezes o foco nas necessidades como base da inovação nas ofertas (SLATER; HULT; OLSON, 2007). A inovação em produtos ou serviços provavelmente é resultante da análise da solução buscada pelo cliente e não da observação das ofertas existentes no mercado. Para Spanjol, Qualls e Rosa (2011), a orientação para o consumidor aumenta a capacidade de geração de novas ideias, mais originais e em maior volume. É possível inferir que, pelo menos algumas das novas ideias são formas diferentes de atender ao consumidor com produtos ou serviços diferentes, atendendo as mesmas carências ou indulgências do consumidor.

A análise da fala dos entrevistados destaca o *foco na solução* e satisfação dos consumidores ao invés do foco estreito na produção e comercialização de produtos e serviços, evocando a miopia em marketing (LEVITT, 1960). Esse foco envolve o esforço na compreensão de qual é a carência ou indulgência buscada pelo consumidor que motiva o consumo e a posterior satisfação.

A *geração e a disseminação de conhecimento* nas organizações voltadas ao consumidor é tema abordado por Cross et al. (2007), sobre a coleta e compartilhamento do conhecimento sobre clientes, Zhou et al. (2007) traz a inteligência de mercado como forma de explorar oportunidades de mercado, em 2009 os autores desmembram o conceito em coleta, análise e disseminação de informações (ZHOU; BROWN; DEV, 2009) e Auh e Menguc (2006) abordam o conhecimento tácito gerado na organização voltada ao consumidor.

Confirmando os resultados publicados pelos artigos, os entrevistados relacionaram a *geração e a disseminação do conhecimento* como motivo para o alcance de performance superior, como ilustrado a seguir:

Para a informação e conhecimento, ele precisa estar bem disseminado e circular de maneira bem intensa. E aí (*quando a empresa está orientada para o consumidor*) eu dependo mais da massa, do conhecimento que vai formar. (Executivo 2).

Com relação à subcategoria de *compreender e explorar as cadeias*, o referencial bibliográfico traz o marketing de relacionamento como base para os artigos que tratam da orientação para o consumidor nos canais de distribuição, tanto do fornecedor para com o seus clientes (*B2B*) (WAGNER, 2010), quanto com os outros membros da rede (LUO; HSU; LIU, 2008) e com seus clientes finais (KIM et al., 2011). Blocker (2011) aborda os comportamentos de fornecedores e clientes frente à orientação para o consumidor do fornecedor e afirma que essa postura traz maior satisfação e lealdade do cliente final. Assim como na literatura, os entrevistados destacaram a importância de entender os clientes finais, mesmo que o contato mais próximo da empresa sejam os intermediários, e a relevância de levar o foco no consumidor também ao gerenciamento das parcerias estratégicas da organização.

Desde a publicação de Gatignon e Xuereb (1997), muitos trabalhos atribuem o sucesso das empresas orientadas para o consumidor à capacidade de produzir *ofertas mais adequadas* aos seus mercados. Os termos variam desde desenvolvimento de produtos mais ajustados (FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003), vantagem relativa de produto (GATIGNON; XUERE, 1997; JEONG; PAE; ZHOU, 2006) e melhoria de produtos (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011). Os dados empíricos mostram o desenvolvimento de *ofertas adequadas* como um dos efeitos internos da orientação para o consumidor nas empresas. A maior conexão com o cliente se traduz em maior capacidade de alterar as ofertas atuais ou buscar soluções inéditas para as necessidades dos consumidores, conforme demonstrado abaixo:

And, so, firms that have a strong customer orientation, you know, by definition, are going to be more in tune with the market place and the changes and what the market place desires and probably going to be able to fulfill those desires than firms that aren't customer-oriented. (Acadêmico 4).

A subcategoria de *potencialização dos efeitos do marketing* foi retratada como capacidade complementar ao desenvolvimento de inovações, como na fala do Executivo 11: “Ele (o concorrente) fez o produto diferenciado, mas ele junto, ele vendeu a ideia agregada do valor diferenciado dele. Ele soube se vender”. Os efeitos da orientação para o consumidor nas atividades de marketing na organização já foram abordados em Im et al. (2003) sobre a competência na implementação (ações de marketing) de novos produtos, em Zhou, Brown e Dev (2009) sobre a adaptação do mix de marketing, em Ingenbleek et al. (2010) sobre a precificação de acordo com a valoração do consumidor e em Saboo e Grewal (2013) sobre a transparência na comunicação com o mercado.

Assim como a subcategoria anterior, a *percepção de valor* por parte do mercado já tem sido abordada pela literatura de marketing estratégico (BLOCKER et al., 2011; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). A assimilação dos valores que a empresa busca transmitir ao mercado pode aumentar a valoração da empresa num processo de oferta pública de ações (SABOO; GREWAL, 2013).

Os motivos da relação entre orientação para o consumidor e a performance vão além da capacidade da empresa de gerar ofertas de maior valor, estende-se também à compreensão do cliente sobre essa proposta valorada da organização, observada na fala do Executivo 6: “as empresas hoje buscam, de todas as formas, aumentar a *percepção do valor* do meu produto para o meu cliente, na cabeça do meu cliente”.

Dentre as subcategorias de efeitos externos, foi possível apurar que vinte trabalhos trouxeram a *inovação* como um dos motivos para as hipóteses envolvendo a relação entre orientação para o consumidor e a performance. Nove dos vinte artigos avaliaram algum tipo de performance de inovação como o volume e o grau de novidade das ideias no início do processo de novos produtos (SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011), medidas subjetivas relativas de performance de mercado e financeira de novos produtos (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010; WAGNER, 2010), número de produtos em desenvolvimento e lançados (FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003) ou tempo de lançamento de novos produtos (FENG et al., 2012). De acordo com a interpretação dos dados, a *inovação* é resultado da busca pelo conhecimento e monitoramento do mercado e dos consumidores, como menciona o Executivo 12: “Do próprio desenvolvimento de produtos,

melhoramento de produtos. Tu vai fazer isso, de acordo com uma necessidade que, muitas vezes, vem do próprio consumidor”.

Assim como as inovações, a velocidade de resposta das organizações já debatida pelas publicações selecionadas, como a *agilidade* na identificação de nichos emergentes de consumidores (DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012; GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011) e o tempo de lançamento de novos produtos (FENG et al., 2012). O *pioneirismo* no lançamento das inovações é motivo para o desempenho superior, como fala o Executivo 7: “o resultado como tu é o primeiro, como tu é o inovador, enfim ele acaba trazendo uma resposta bem importante”. A *agilidade* nas ações de resposta ao mercado é destaque nas entrevistas dos Executivos 1 e 13.

7.2. MOTIVOS NÃO ABORDADOS PELA LITERATURA

Os entrevistados declararam que a orientação para o consumidor traz uma *valorização da função (ou departamento ou área) de marketing* dentro da organização. Essa mesma explicação não foi encontrada no levantamento bibliográfico aqui relacionado. É possível argumentar que os artigos aqui relacionados trazem resultados baseados em pesquisas ambientadas em contextos desenvolvidos, onde as características de oferta e demanda são diferentes do mercado brasileiro. Já foi afirmado que resultados empíricos de pesquisas desenvolvidas em ambientes desenvolvidos não são conclusivos para outros contextos (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Como foi relatado por um dos entrevistados, a cultura local relacionada ao gerenciamento e condução das empresas difere dos demais contextos, pela sua tradição de foco no trabalho e não no mercado. Com suas próprias palavras:

Vou passar por algumas posições, que são antropológicas. [...] Qual é a cultura aqui da região? A cultura da região é de imigrantes italianos. Qual é o valor para o italiano? O valor do italiano é o trabalho. [...] Começaram a trabalhar e trabalhavam muito. Só que tudo que eles trabalhavam e transformavam, eles conseguiam vender. Então, vendiam uva, abóbora, chuchu, ou seja, produtos que tinha demanda. Então, quanto mais trabalhavam, mais ricos ficavam. Então, que que era o valor dele: “quanto mais eu trabalhar, mais rico, ou seja, mais força eu colocar, mais rico eu vou ficar”. Esse é um conceito da região aqui. (Executivo 15).

Na análise do exemplo narrado, é possível perceber que a cultura de voltar-se para o mercado e observar o comportamento do consumidor não é tradicional nem típico do contexto pesquisado. A efetivação da orientação para o consumidor nas organizações é evento

relativamente recente e que requer uma quebra de paradigmas consolidados por anos. O contexto econômico brasileiro de recente abertura de mercado e crescimento do poder de compra de classes econômicas mais baixas trouxe a competitividade e necessidade de diferenciação frente aos concorrentes locais e estrangeiros. Assim, os motivos que explicam a relação entre orientação para o consumidor e a performance superior, neste contexto de pesquisa, podem envolver motivos mais básicos do que nos contextos tradicionais de pesquisas de marketing. Sheth (2011) afirma que muitas crenças e teorias que são consideradas fundamentais ao marketing estão em desacordo com a realidade de tais países como Brasil, Rússia, Índia e China, demonstrando claramente a influência dos fatores ambientais nas relações estudadas.

Apesar da contextualização necessária na subcategoria de valorização do marketing descrita acima, as entrevistas trouxeram também a *visão global do consumidor*. A ampliação das lentes pelas quais a empresa observa o seu consumidor foi relacionada pelos entrevistados como um dos motivos para a relação aqui explorada. Para eles, as questões éticas, a conduta socioambiental e a responsabilidade social não são temas completamente destacados da orientação para o consumidor. Ao contrário, é o mercado que relaciona essa visão ampliada da sociedade com suas preferências de compra. A organização orientada para o consumidor percebe essas questões e as absorve na sua cultura e respostas ao mercado. Conforme citação abaixo:

Hoje quando eu compro um produto eu não tenho dúvida que ele vai me satisfazer de alguma forma. Eu não tenho dúvida que o produto vai atender o que eu espero dele. Agora, já que todos os que eu comprar vão me atender, eu vou estabelecendo outros filtros e outras demandas encima disso que transcendem a entrega do produto. (Acadêmico 2).

Apesar da abundância de trabalhos relacionados ao foco nas necessidades dos clientes (vide Apêndice A), essa *visão global do consumidor* não é abordada especificamente. Tampouco o *foco na efetividade*, como foi especificamente tratado pelos sujeitos da pesquisa.

Mesmo que a literatura traga diversos motivos relacionados à informações sobre clientes (LUO; HSU; LIU, 2008), geração de ideias novas (SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011), a transformação do conhecimento em novas formas de atender ao cliente (NAKATA et al., 2006), dentre outros, nenhum artigo trouxe, em específico o *foco na efetividade* das empresas orientadas para o consumidor que, segundo os entrevistados, é a capacidade de buscar resultado a partir do diagnóstico, análise e transformação de ofertas. A efetividade nas ações da organização complementa todas as outras capacidades desenvolvidas pela orientação para o consumidor, conforme citação do Executivo 15: “Analicei, diagnostiquei. E isso não é

o suficiente para ter o sucesso. Bom, o que que eu tenho que fazer? Aí eu começo a implementar e aí eu começo a tirar resultado nisso”.

Por fim, os entrevistados trouxeram a subcategoria de *educar o consumidor*. Ao revisar a literatura, nota-se que a base da orientação para o consumidor está no foco externo (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993), ou seja, sair do ambiente interno da organização e buscar no mercado a alimentação de conhecimento que permita o alcance da performance superior. Entretanto, os artigos selecionados para esta análise estão centrados no fluxo de conhecimento que vai do mercado para a empresa. Os dados empíricos sugerem que, para alcançar a performance superior, é possível que as empresas desenvolvam também a capacidade de instruir seu mercado consumidor. Transmitir a sua cultura e valores para os clientes dando-lhes melhores condições para a decisão de compra. Isso fica mais evidente nas situações onde o cliente é leigo e tem menos acesso à informação do que a empresa que desenvolve a tecnologia agregada à solução ofertada. Como mencionado pelo Executivo 4: “Quer dizer nós, a área de tecnologia de produtos, estávamos há um ano debruçados naquilo. A gente respirava aquilo dia e noite. Aquilo para nós era muito óbvio. Mas para o cliente que é leigo não”.

Assim, os motivos originais apresentados pela pesquisa conduzida foram as subcategorias de *valorização da função de marketing, visão global do consumidor, foco na efetividade e educar o cliente*.

8. CONCLUSÕES

Neste capítulo final serão apresentadas as principais ideias decorrentes do esforço de pesquisa despendido. Durante o planejamento, execução e análise da investigação aqui descrita foi possível reunir importantes resultados tanto para a comunidade acadêmica quanto para a prática empresarial, no sentido de especificar o caminho das organizações orientadas para o consumidor até a performance superior. Os resultados são descritos como implicações gerenciais e acadêmicas, além de sugestões de novas frentes de pesquisa e as limitações do estudo.

Este trabalho está centrado na investigação dos motivos da relação entre orientação para o consumidor e a performance empresarial. A orientação para o consumidor é a habilidade e a vontade de identificar, analisar, entender e responder às necessidades dos clientes (GATIGNON; XUERE, 1997). Sua relação com a performance superior das organizações é foco de pesquisa desde a década de 90 e desde então essa relação tem sido documentada sistematicamente (DEHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993), sendo que a maior parte dos artigos confirmam a influência positiva da orientação para o consumidor nos diversos tipos de performance estudados. No entanto, alguns trabalhos demonstram relação não significativa (LIN; GERMAIN, 2003; PERRY; SHAO, 2005; SØRENSEN, 2009; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012) e até negativa (GAO; ZHOU; YIM, 2007; GATIGNON; XUERE, 1997), sugerindo a necessidade de análise mais aprofundada acerca da relação.

O objetivo geral desta pesquisa é a identificação e compreensão dos motivos para a relação entre a orientação para o consumidor e a performance das organizações. Os objetivos específicos eram de: buscar os motivos para a relação na literatura de marketing estratégico, buscá-los também junto a *experts* do mercado e acadêmicos e, por fim, comparar os motivos apontados pela literatura com os motivos extraídos dos dados empíricos.

Para atingir tais objetivos foi conduzida uma extensa revisão de literatura dos últimos dez anos acerca dos motivos encadeados nas principais publicações da área de marketing estratégico, sendo selecionados 44 artigos principais. Dentre tais artigos, foram incluídos autores tradicionais da teoria sobre orientações estratégicas como Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e também artigos relevantes para a compreensão do tema como os trabalhos de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Gatignon e Xuereb (1997) e Han, Kim e Srivastava (1998). Os artigos que tratam do tema de orientação para consumidor como traço

de personalidade individual do funcionário, baseados na definição de Donavan, Brown e Mowen (2004) foram excluídos da análise pela falta de aderência do construto ao tema pesquisado.

A análise de conteúdo aplicada nos artigos permitiu a identificação das principais abordagens para a explicação da relação entre orientação para o consumidor e a performance, que formaram sete agrupamentos de motivos. Desta forma, foi atingido o primeiro objetivo específico de buscar os motivos para a relação na literatura de marketing estratégico.

Para os cinco artigos agrupados na categoria de *foco nos aspectos externos*, a explicação fundamental para a relação entre orientação para o consumidor e a performance está na postura ou cultura da organização de buscar insumos e recursos externos à organização para prosperar, através de vantagem competitiva (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993), geração de valor e melhoria de processos internos (YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005), maior capacidade de servir (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008; WAGNER, 2010) e maior preparo para buscar mercados emergentes (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011).

Em outro conjunto de artigos, o foco da explicação para a relação estudada está na ênfase nas *informações sobre os clientes*. O recurso fundamental para esses nove artigos é a obtenção de informações sobre os consumidores, produzindo mais ideias (IM et al., 2003), com processos de inovação mais eficientes (GRINSTEIN, 2008b; LIN; GERMAIN, 2003), aumentando a sensibilidade quanto às necessidades dos clientes (CROSS et al., 2007; DESHPANDÉ; GRINSTEIN; OFEK, 2012; LUO; HSU; LIU, 2008; NDUBISI, 2012) e aprimorando a gestão de marketing (SØRENSEN, 2009; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Mais do que informações sobre clientes, uma coleção de treze artigos especificou as *necessidades dos clientes* como a principal explicação para a relação entre orientação para o consumidor e a performance. Para estes autores, as necessidades dos clientes motivam o melhor arranjo interno da organização (KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003; SLATER; HULT; OLSON, 2007; SPANJOL; QUALLS; ROSA, 2011; WHELAN et al., 2010; ZHOU; LI, 2010), inovações e ofertas mais adequadas (FENG et al., 2012; FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003; GAO; ZHOU; YIM, 2007), vantagem relativa de produto (JEONG; PAE; ZHOU, 2006; NAKATA et al., 2006; ZHOU; BROWN; DEV, 2009) e inteligência de mercado (ZHOU et al., 2007).

As explicações relacionadas ao foco na *compreensão dos clientes* agregam a busca pela vantagem competitiva sustentada. Aqui os autores sustentam que as organizações orientadas para o consumidor têm maior entendimento de como criar valor continuamente para o cliente (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010; NARVER; SLATER, 1990), adotam melhores posicionamentos estratégicos (KIBBELING; VAN DER BIJ; VAN WEELE, 2013; PERRY; SHAO, 2005) e se relacionam melhor com o mercado (HORTINHA; LAGES; LAGES, 2011).

O foco no *relacionamento com clientes* é motivo principal para a relação entre orientação para o consumidor e performance para quatro artigos que trazem ainda construtos como maior satisfação, cooperação e lealdade como fruto da relação com o cliente (JIMÉNEZ-ZARCO; MARTÍNEZ-RUIZ; IZQUIERDO-YUSTA, 2011; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010). Além disso, o relacionamento com clientes faz com que essas organizações dediquem mais recursos ao relacionamento (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011) e gerem maior fluxo de informações na organização (KIM et al., 2011).

Uma das explicações traz a *busca contínua pela geração de valor* para os clientes como peça principal na relação entre orientação para o consumidor e performance, sendo que os autores sugerem que essa busca fomenta as inovações (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998), origina a busca de informações (OLSON; SLATER; HULT, 2005) e acumula conhecimento tácito sobre o mercado (AUH; MENGUC, 2006). *Outros motivos* foram destacados por autores de forma isolada como a maior habilidade de servir (GATIGNON; XUERE, 1997), o alinhamento de comportamento do pessoal de frente (JONES; BUSCH; DACIN, 2003), maior integração de perspectivas (MATSUO, 2006), a priorização de recursos (AUH; MENGUC, 2007) e a maior transparência organizacional (SABOO; GREWAL, 2013).

Na etapa seguinte, foi aplicada uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória, através de entrevistas semiestruturadas junto a *experts* acadêmicos e de mercado com o intuito de explorar os motivos defendidos por eles para a relação entre orientação para o consumidor e a performance empresarial. Foram entrevistados cinco acadêmicos com atividades e/ou produção científica na área de marketing estratégico e titulação expressiva na área de administração e marketing. Em se tratando dos especialistas de mercado, foram entrevistados quinze executivos que ocupam ou já ocuparam cargos estratégicos de diretoria ou gestão nos mais variados setores da economia, dentre eles a área de fertilizantes, informática, comunicação, educação alimentos, móveis e a indústria química.

As entrevistas foram analisadas através de codificação aberta buscando a produção de novas ideias e *insights* sobre os motivos da relação entre orientação para o consumidor e a performance. A análise dos motivos apontados pelos *experts* indicou a ocorrência de 4 categorias e 19 subcategorias que sugerem uma ordenação lógica entre elas. Essa categorização indica a realização do segundo objetivo específico, de buscar os motivos para a relação junto a *experts* da academia e de mercado.

Primeiramente, foram relacionadas subcategorias de motivos ligados à ***cultura organizacional***, como a cultura de ***foco no consumidor*** como estratégia organizacional disseminada em toda a organização, salientada pelos entrevistados através do compromisso dos membros da organização com a satisfação do consumidor; ***o alinhamento dos objetivos das áreas*** que faz com que departamentos que têm metas distintas passem a buscar o atendimento ao consumidor de forma primordial; a ***abertura à mudanças*** é a explicação para a flexibilidade e receptividade à tendências do mercado que acarretam em alterações na organização; e a ***valorização do marketing***, sugerindo que a orientação para o consumidor aumenta a importância e o volume das atividades estratégicas desempenhadas pelos profissionais ligados ao mercado.

Na categoria de ***habilidades organizacionais***, os entrevistados apontaram competências desenvolvidas pela organização com base na orientação para o consumidor, que impactam positivamente na performance da empresa. As subcategorias relacionadas aqui foram: a capacidade para ***relacionamento com os consumidores***, ***o aprofundar o relacionamento***, no sentido de explorar a relação buscando *inputs* para o desenvolvimento da empresa, o ***entendimento do consumidor***, a ***visão global do consumidor***, trazendo novas percepções do consumidor na economia e na sociedade, a ***capacidade de análise***, como motivo fundamental para que a organização voltada ao consumidor consiga trazer informações externas para o ambiente organizacional, o ***foco na solução*** evocando a miopia em marketing de Levitt (1960), o ***foco na efetividade*** através da busca pelo atendimento ao consumidor que traga resultados para a empresa. Além destas habilidades, os entrevistados trouxeram a capacidade de ***educar o consumidor***, construindo um fluxo de duas vias de informação, a ***geração e disseminação de conhecimento*** e o ***desenvolver e explorar as cadeias*** de suprimento e distribuição, como fatores que levam ao resultado aprimorado.

Através das habilidades organizacionais descritas acima, segundo os entrevistados, as organizações voltadas ao consumidor apresentam performance superior porque conseguem respostas mais diretas aos *inputs* do mercado (***efeitos internos***), como as

ofertas adequadas, a *potencialização dos efeitos do marketing*, relacionada à melhor gestão de marketing, e a *percepção de valor*. Estes efeitos internos geram *efeitos externos* que seguem contribuindo para o sucesso da organização, são eles: a *inovação*, incluindo melhorias administrativas, de processo, novos produtos e soluções e a *agilidade*, como o pioneirismo no lançamento das inovações e a velocidade de resposta aos clientes.

Seguindo a lógica apresentada no capítulo 6 deste trabalho, os entrevistados apontaram que a organização orientada para o consumidor tem *cultura organizacional* voltada ao meio externo e com isso consegue desenvolver *habilidades organizacionais* que geram *efeitos internos* e estes, por sua vez, produzem reações externas, chamadas aqui de *efeitos externos*, chegando posteriormente a melhores resultados para a organização.

A análise de conteúdo dos artigos e das entrevistas permitiu a organização dos motivos encontrados nas duas fontes de pesquisa em dois frameworks distintos (Figura 1) que, ao serem colocados em paralelo, propiciam o debate entre a literatura e os dados empíricos, destacando pontos de aproximação entre a teoria e a prática, e os motivos ainda não abordados pela literatura, configurando o terceiro objetivo específico deste trabalho que era a comparação entre os motivos apontados pela literatura com os sugeridos pelos entrevistados.

Na observação dos dois frameworks desenvolvidos neste trabalho, é possível notar que dentro da categoria empírica de *cultura organizacional*, três dos quatro motivos apontados pelos entrevistados foram confirmados pela literatura analisada, conforme Quadro 7. A cultura organizacional é serve de base das investigações relacionadas às orientações estratégicas e observa-se que os resultados empíricos trazem esmiúçam os construtos já tratados de forma mais genérica no referencial teórico.

Quadro 7 – Relação entre categorias empíricas e teóricas

Categoria empírica	Literatura confirmatória	Categoria teórica
Cultura de foco no consumidor	DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993;	Foco nos aspectos externos
	GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011;	
	WAGNER, 2010;	
	YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005	
Alinhamento dos objetivos das áreas	JONES; BUSCH; DACIN, 2003;	Outros motivos
	MATSUO, 2006	
	KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003	Foco nas necessidades dos clientes

Abertura a mudanças	NDUBISI, 2012	Foco nas informações dos clientes
	ZHOU; LI, 2010	Foco nas necessidades dos clientes
Relacionamento com os clientes	LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011;	Relacionamento com clientes
	JIMÉNEZ-ZARCO; MARTÍNEZ-RUIZ; IZQUIERDO-YUSTA, 2011;	
	KIM ET AL., 2011;	
	RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010	
Aprofunda o relacionamento	LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011;	Relacionamento com clientes
	KIM ET AL., 2011;	
Gera e dissemina conhecimento	CROSS ET AL.; 2007	Foco nas informações dos clientes
	ZHOU ET AL.; 2007	Foco nas necessidades dos clientes
	ZHOU ET AL.; 2009	Foco nas necessidades dos clientes
	AUH; MENGUC; 2006	Geração de valor para os clientes
Compreender e explorar as cadeias	WAGNER; 2010	Foco nos aspectos externos
	LUO ET AL.; 2008	Foco nas informações dos clientes
	KIM ET AL., 2011;	Relacionamento com clientes
	BLOCKER ET AL., 2011	Foco nas necessidades dos clientes
Ofertas adequadas	FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003	Foco nas necessidades dos clientes
	JEONG ET AL., 2006	
	GATIGNON; XUEREB, 1997	Outros motivos
	LISBOA ET AL., 2011	Relacionamento com clientes
Potencializa os efeitos do marketing	IM ET AL., 2003	Foco nas informações dos clientes
	ZHOU; BROWN; DEV, 2009	Foco nas necessidades dos clientes
	INGENBLEEK ET AL., 2010	Foco na compreensão dos clientes
	SABOO; GREWAL, 2013	Outros motivos
Percepção de valor	BLOCKER ET AL., 2011	Foco nas necessidades dos clientes
	HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998	Geração de valor para os clientes
	SABOO; GREWAL, 2013	Outros motivos
Inovação	INGENBLEEK ET AL., 2010	Foco na compreensão dos clientes
	WAGNER; 2010	Foco nos aspectos externos
	SPANJOL ET AL., 2011	Foco nas necessidades dos clientes
	FRAMBACH; PRABHU; VERHALLEN, 2003	
	FENG ET AL., 2012	
Agilidade	DESHPANDE ET AL., 2012	Foco nas informações dos clientes
	GOVINDARAJAN ET AL., 2011	Foco nos aspectos externos
	FENG ET AL., 2012	Foco nas necessidades dos clientes

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria empírica de *habilidades organizacionais* teve sete dos dez motivos confirmados pelas pesquisas, possivelmente refletindo a sobreposição de teorias oriundas da estratégia com as teorias do marketing para embasar os trabalhos de orientações estratégicas. Diversos artigos trouxeram a visão baseada e recursos (RBV) como fundamento das hipóteses relacionadas às habilidades organizacionais (AUH; MENGUC, 2006; IM et al., 2003; KIM et al., 2011; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; ZHOU; BROWN; DEV, 2009; ZHOU; LI, 2010). E as categorias empíricas de *efeitos internos* e *efeitos externos* foram integralmente amparadas pelos artigos.

Além dos resultados descritos acima, o comparativo de *frameworks* apontou também as categorias de motivos indicados pelos executivos e acadêmicos que ainda não foram investigadas pela pesquisa científica. A categoria de *valorização da função de marketing* tem papel destacado na fala dos entrevistados, especialmente quando da contextualização da pesquisa no ambiente brasileiro. De acordo com os dados apurados, a cultura local de estratégia e gestão de negócios é bem diferente dos demais ambientes, já que a postura de guiar-se pelas tendências do mercado não é típica das empresas brasileiras.

A categoria de *visão global do consumidor* também não é destacada na literatura da mesma forma como foi posta pelos entrevistados. Da mesma forma que a cultura organizacional, é possível que esta habilidade de enxergar o cliente sob diversas perspectivas tenha sido negligenciada pela abrangência ou até abstração dos construtos tratados na literatura, objetivando a generalização dos resultados. Os *experts* afirmam que a visão tradicional de satisfação das necessidades do consumidor pelo melhor custo benefício pode não ser exatamente o ponto de vista predominante para o consumidor e que há outras ponderações importantes a serem investigadas.

A busca explícita pelo resultado na categoria *foco na efetividade* não foi observada no referencial teórico abordado. Mais do que voltar-se ao ambiente externo, buscar informações no mercado, conseguir traduzi-las em ideias, conhecer e entender os clientes e produzir ofertas de valor, os entrevistados mostraram a relevância da efetividade dessas ações. Para eles, a empresa orientada para o consumidor tem, além de outras capacidades, a aptidão ou vocação para buscar e obter resultados concretos norteando toda a evolução das suas atividades. E este conceito, como foi interpretado através dos dados, não foi encontrado na literatura.

O último motivo proveniente dos dados empíricos é o de *educar o consumidor*. Ao longo do levantamento e da análise de conteúdo dos artigos selecionados, ficou evidente o

caminho das informações nas organizações orientadas para o consumidor, que é dos consumidores para dentro da empresa. Os entrevistados afirmaram que, além de voltar-se ao mercado externo, as organizações também precisam levar informações e orientações para o consumidor, especialmente esclarecimentos acerca de tecnologias ou setores não triviais ao seu público-alvo. Essa preocupação com o fluxo inverso do conhecimento e informação não foi abordada pela literatura.

Assim sendo, a abordagem interpretativa e exploratória empregada na presente pesquisa revelou um motivo relacionado à cultura organizacional e três habilidades organizacionais não apresentadas pela literatura de marketing estratégico até o momento. A confirmação dos motivos já relacionados pela comunidade científica e o destaque de outras possíveis variáveis para a relação, permite a identificação e compreensão da ligação entre orientação para o consumidor e performance cumprindo com o objetivo geral deste trabalho.

8.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Para a comunidade acadêmica, é possível destacar algumas implicações que envolvem aspectos relacionados à natureza quantitativa das pesquisas em marketing, como já foi apontado anteriormente (BROWN et al., 2005; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013). Primeiramente, as entrevistas trouxeram mais especificações de construtos que foram abordados de forma mais ampla e genérica nas pesquisas analisadas. Pode-se argumentar que o aprofundamento e a especificidade são inerentes e essenciais aos resultados da pesquisa qualitativa, porém, é preciso examinar as generalizações sob a ameaça de perder a aplicabilidade das pesquisas em marketing e diminuir sua importância para a prática empresarial.

Nesse mesmo intuito, o presente trabalho oferece à comunidade empresarial maior compreensão e detalhamento do caminho pelo qual percorrem as empresas orientadas para o consumidor que apresentam performance superior. Através da descrição das categorias encontradas, os profissionais do mercado possivelmente encontrarão maior identificação com sua rotina de negócios, como visto pelas subcategorias de valorização da função de marketing e foco na efetividade, que são característicos de um ambiente ou setor específico, mas que ajudam a explicar a relação.

Sobre o elenco de motivos encontrados na teoria e nos dados empíricos, a pesquisa mostrou que não é possível atribuir um motivo ou categoria de motivos à

performance superior, isoladamente. As explicações fragmentadas não são suficientes para a sustentação da relação entre orientação para o consumidor e performance. Os estudos analisados retratam a verificação da validade de um modelo que envolve um conjunto específico de variáveis que ligam a orientação para o consumidor com a performance, mas que não é a única explicação para o fenômeno. Ocorre ainda que, o modelo testado assim como seus resultados sejam pertinentes ao setor ou contexto pesquisado e que para situações suficientemente divergentes, a configuração de motivos ou variáveis seja completamente diferente, conforme mencionam alguns autores já citados anteriormente (GAO; ZHOU; YIM, 2007; SHETH, 2011).

Da mesma forma que não existe uma combinação única que explique a relação, é possível derivar diversos arranjos de motivos que levam à performance e, essa combinação de fatores pode tornar-se fundamental para a sustentabilidade do negócio. Com base nisso, através do framework apresentado, os gestores da área poderão avaliar e testar o melhor ajuste de cultura organizacional com habilidades organizacionais para produzir efeitos internos e externos específicos que levem à performance superior. Da mesma forma, a comunidade acadêmica poderá buscar novas teorias através da associação de motivos já conhecidos com as outras explicações identificadas aqui. Por exemplo, pode ser que a orientação para o consumidor leve à *valorização da função de marketing* dentro da organização, realçando sua *capacidade de análise* e enaltecendo a *visão global do consumidor*, fazendo com que a empresa melhore seu posicionamento no mercado e produza ofertas de maior valor. Outro caminho pode ser o que vai do *alinhamento dos objetivos das áreas*, passando pelo maior *foco na solução* através da geração de ideias radicais e também a *efetividade*, até *potencialização dos efeitos do marketing*, que potencialmente leva à melhor percepção da oferta pelo cliente.

Conforme as análises dos artigos levantados, alguns motivos provavelmente são resultantes da combinação de outros motivos, como por exemplo, a combinação entre entendimento do consumidor com abertura a mudanças juntamente com foco na solução é capaz de resultar em inovações. A inovação é tema amplo e não pode ser considerada somente como motivo, é quase consequência ou resultante dos motivos anteriores.

Até o momento, a literatura de marketing estratégico tem enfatizado combinações de motivos e o teste desses modelos de forma isolada. Este trabalho traz como principal contribuição acadêmica, a consolidação das explicações sobre a relação entre orientação para o consumidor e performance em uma diretriz. A composição desse framework teórico e

empírico é importante pois aproxima a prática dos empresários à teoria publicada. Ainda assim, o quadro 3 permite observar a quantidade de estudos já desenvolvidos em cada uma das categorias de motivos e assim determinar o nível de saturação de cada área de pesquisa sob o tema de orientação para o consumidor e performance.

Como principal contribuição gerencial destaca-se a identificação dos motivos inéditos, que possivelmente refletem a evolução do mercado consumidor brasileiro, a transformação nas tendências de consumo e comportamento das novas gerações, a exigência do mercado por maior competitividade das empresas brasileiras e a necessidade de manutenção do fluxo de comunicação em duas vias (do consumidor para a empresa e da empresa para o consumidor).

8.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

São apontadas como limitações do presente estudo, a aplicação da pesquisa em empresas de diversos setores da economia. É possível que a heterogeneidade nas condições dos setores pesquisados tenha interferido na interpretação e posicionamento dos entrevistados. Alguns setores da economia brasileira apresentam fatores críticos de sucesso diferentes impactando em alterações no ambiente de negócios. Para as empresas de telecomunicações, por exemplo, alguns nichos de mercado são restritos a alguns *players* influentes, portanto, o atendimento às necessidades dos clientes ou as inovações seguindo tendências ficam secundárias às disputas pelo menor custo. Assim, sugere-se que as pesquisas sobre a relação entre orientação para o consumidor e performance busquem a especificação dos resultados para setores diferentes da economia, ambientando a pesquisa em setores únicos tendo em vista a diversidade de condições e nível de competitividade das indústrias que compõem a economia brasileira.

Já o setor moveleiro brasileiro (setor onde atuam dois dos entrevistados), que tem um polo importante localizado na Serra Gaúcha, passa por uma importante transição estratégica, que possivelmente, só será melhor avaliada com estudos do tipo longitudinais. Na sua origem, as empresas moveleiras tinham na marca de tradição e qualidade suas principais fontes de vantagem competitiva. Atualmente, no entanto, com o crescimento do número de fabricantes e a maior tendência pela customização de produtos ao invés da padronização, os empresários do setor passaram e ainda passam por mudanças culturais e estruturais que impactam fortemente na sua estratégia de negócios. Diante disso, indica-se a realização futura

de um estudo de caso com as empresas gaúchas do setor moveleiro, observando o desempenho dessas organizações frente aos desafios encarados durante essa transição estratégica. As análises longitudinais permitem a observação da performance organizacional das empresas ou até mesmo do setor durante a trajetória para uma orientação para o consumidor.

Como já mencionado anteriormente, os construtos de orientação para o consumidor e orientação para o mercado são muito próximos, sendo que há autores que afirmam que a postura voltada para o consumidor é a principal dimensão da orientação para mercado (DAY, 1994). É possível que essa proximidade, por vezes, tenha mesclado as opiniões dos *experts* entrevistados. Entretanto, a linha seguida nas entrevistas e também na análise dos dados teve como norte a orientação para o consumidor.

Ainda como limitação do estudo, revela-se que os *experts* de mercado entrevistados são prioritariamente domiciliados no Rio Grande do Sul, porém, as organizações as quais pertencem e por onde ocuparam cargos estratégicos são de abrangência nacional, observada através de sua presença geográfica, atuação a nível nacional e internacional e representatividade no setor. Com relação aos *experts* da academia, apesar de terem histórico importante de publicações científicas e projetos desenvolvidos na área de marketing estratégico, em especial, nas orientações estratégicas de marketing, alguns desses profissionais atualmente não trabalham mais nessa linha de pesquisa, dedicando-se a outros temas relacionados ao marketing ou as ciências administrativas em geral.

É preciso apontar também algumas restrições quanto ao processo de codificação e análise de dados. A recomendação é de que o processo de inferência e interpretação dos resultados seja realizado por mais de um pesquisador, possibilitando que diferenças de interpretação ou ambiguidades sejam mais facilmente identificadas e debatidas (BARDIN, 2009). Entretanto, todo o processo de codificação e análise foi realizado pela própria autora. Na metodologia de codificação aberta seguindo a teoria fundamentada, a análise dos dados e a busca de novas ideias é feita quase que ao mesmo que a coleta de dados, em ciclos de coleta e análise dos resultados (GIBBS, 2009; GLASER; STRAUSS, 1967), porém, dada a presteza e disponibilidade demonstrada pelos *experts* na marcação das entrevistas, o processo de análise só teve início depois da coleta terminada.

A pesquisa aqui descrita iluminou motivos para a relação entre orientação para o consumidor e performance que até então não tinham sido investigados de forma científica e, por isso, sugere-se a exploração desse material de forma mais ampla. Conforme relatado pelos

entrevistados, é possível que a valorização da função de marketing dentro das organizações tenha impacto positivo na relação entre orientação para o consumidor e performance em determinados setores. Essa valorização pode fazer com que as empresas dediquem mais recursos financeiros às atividades de marketing estratégico, pode aumentar a busca por profissionais de marketing com capacidade de análise como principal requisito, pode mudar a configuração do comitê diretivo das organizações abrindo maior espaço para os profissionais de marketing, dentre outros efeitos possíveis.

Com relação à visão global do consumidor, essa habilidade pode trazer impactos positivos não só nas medidas diretas de performance, mas também a valorização da marca e a maior identificação da empresa com a geração Y, que tem no consumo com causa uma das suas principais tendências. Além disso, essa visão global do consumidor provavelmente impactará na mudança de norteadores estratégicos de muitas organizações.

As análises relacionadas ao foco na efetividade possivelmente serão mais ricas se desenvolvidas de forma longitudinal, acompanhando os processos de desenvolvimento de novos produtos, o lançamento e o desempenho das ofertas inovadoras ao longo do tempo. Essa habilidade pode impactar positivamente na relação entre orientação para o consumidor e performance organizacional.

Por fim, esta pesquisa também revelou que a habilidade de educar o consumidor refere-se à interdependência de trocas entre as organizações e seus mercados. É possível que as organizações beneficiem-se tanto do foco externo nos seus clientes como fonte de informações e *insights* necessários à sustentação de sua vantagem competitiva, quanto da sua própria habilidade de repassar informações e instruir seu público-alvo, habilitando-o a fazer escolhas melhores e mais conscientes.

REFERÊNCIAS

- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F.; OLSON, E. M. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 464–482, nov. 2005.
- AUH, S.; MENGUC, B. Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation–organizational performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 5, p. 564–572, maio 2006.
- AUH, S.; MENGUC, B. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1022–1034, nov. 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BLOCKER, C. P. et al. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 216–233, 5 jun. 2011.
- BROWN, S. W. et al. Marketing Renaissance □: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. **Journal of Marketing**, v. 69, n. October, p. 1–25, 2005.
- BURGESS, S. M.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. **International Journal of Research in Marketing**, v. 23, n. 4, p. 337–356, dez. 2006.
- CROSS, M. E. et al. Customer orientation and salesperson performance. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 821–835, 2007.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 73–86, 2005.
- DAY, G. S. The capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.
- DAY, G. S.; NEDUNGADI, P. Managerial Representations of Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 31–44, 1994.
- DAY, G. S. Misconceptions about market orientation. **Journal of Market-Focused Management**. v. 4, n.1, p. 5–16, 1999.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (EDS.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 3rd. ed. [s.l.] SAGE Publications, 2005.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23–37, 1993.

- DESHPANDÉ, R.; GRINSTEIN, A.; OFEK, E. Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. **Marketing Letters**, v. 23, n. 3, p. 629–643, 15 mar. 2012.
- DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 3–15, 1989.
- DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Sage: Thousand Oaks, CA, 2000.
- DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 128–146, 2004.
- FARIA, A. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 13–24, 2006.
- FENG, T. et al. Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 929–939, ago. 2012.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2 ed., 2004.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre Artmed: Bookman, 2009.
- FRAMBACH, R. T.; PRABHU, J.; VERHALLEN, T. M. . The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 20, n. 4, p. 377–397, dez. 2003.
- GAO, G. Y.; ZHOU, K. Z.; YIM, C. K. (BENNETT). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 1, p. 3–15, mar. 2007.
- GATIGNON, H.; XUEREB, J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77–90, 1997.
- GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine, 1967.
- GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K.; DANNEELS, E. The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. s1, p. 121–132, 13 nov. 2011.
- GRINSTEIN, A. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115–134, 2008a.
- GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 166–173, 28 jun. 2008b.

- HAKALA, H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199–217, 26 jun. 2011.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. Competing for the future. Boston: **Harvard Business School Press**. 1994.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.
- HORTINHA, P.; LAGES, C.; LAGES, L. F. The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. **Journal of International**, v. 19, n. 3, p. 36–58, 2011.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, jul. 2004.
- HULT, G. T. M.; REIMANN, M.; SCHILKE, O. Worldwide Faculty Perceptions of Marketing Journals: Rankings, Trends, Comparisons, and Segmentations. **Global Edge Business Review**, v. 3, n. 3, 2009.
- IM, S. et al. Determinants of Korean and Japanese New Product Performance: An Interrelational and Process View. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 81–112, 2003.
- IM, S.; WORKMAN JR, J. P. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 2, p. 114–132, 2004.
- INGENBLEEK, P. T. M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p. 1032–1046, 15 dez. 2010.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Product Development Cycle Time and Organizational Performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 13–23, 1997.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. July, 1993.
- JEONG, I.; PAE, J. H.; ZHOU, D. Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 3, p. 348–358, abr. 2006.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. The performance effect of organizational learning and market orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 6, p. 694–708, ago. 2007.
- JIMÉNEZ-ZARCO, A. I.; MARTÍNEZ-RUIZ, M. P.; IZQUIERDO-YUSTA, A. The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1/2, p. 43–67, 2011.
- JONES, E.; BUSCH, P.; DACIN, P. Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 4, p. 323–340, abr. 2003.

KENNEDY, K. N.; GOOLSBY, J. R.; ARNOULD, E. J. Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 67–81, 2003.

KIBBELING, M.; VAN DER BIJ, H.; VAN WEELE, A. Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 3, p. 500–515, 2 maio 2013.

KIM, D. et al. The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 8, p. 879–886, ago. 2011.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24–41, 2005.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467–477, 1993.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 6 abr. 2013.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard business review**, v. 38, n. 4, p. 24–47, 1960.

LIN, X.; GERMAIN, R. Organizational structure, context, customer orientation, and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1131–1151, nov. 2003.

LISBOA, A.; SKARMEAS, D.; LAGES, C. Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 11, p. 1157–1161, nov. 2011.

LUO, X.; HSU, M. K.; LIU, S. S. The moderating role of institutional networking in the customer orientation–trust/commitment–performance causal chain in China. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 202–214, 19 jun. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 4 ed., 2008.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 1–8, jan. 2005.

MATSUO, M. Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 2, p. 242–250, fev. 2006.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative Data Analysis**. [s.l.] SAGE Publications, 1994.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 20 ago. 2012.

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. **Journal of Marketing**, v. 68, n. January, p. 90–108, 2004.

NAKATA, C. et al. Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 28–36, jan. 2006.

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

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. n. 1990, p. 334–347, 2004.

NDUBISI, N. O. Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 4, p. 537–546, abr. 2012.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 25–39, 2002.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. July, p. 49–65, 2005.

PERIN, M. G. **A Relação entre Orientação para Mercado , Aprendizagem Organizacional e Performance**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

PERRY, M. L.; SHAO, A. T. Incumbents in a dynamic Internet related services market: Does customer and competitive orientation hinder or help performance? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 6, p. 590–601, ago. 2005.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: **The Free Press**, 1980.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: **The Free Press**, 1985.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996.

RAPP, A.; TRAINOR, K. J.; AGNIHOTRI, R. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1229–1236, nov. 2010.

RODRIGUEZ CANO, C.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179–200, jun. 2004.

SABOO, A. R.; GREWAL, R. Stock Market Reactions to Customer and Competitor Orientations □: The Case of Initial Public Offerings. **Marketing Science**, v. 32, n. 1, p. 70–88, 2013.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

- SAMPAIO, C. H. et al. Pesquisa Científica da Área de Marketing no Brasil □: uma Revisão da Primeira Década do Século 21. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 459–478, 2012.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. O processo de pesquisa e os enfoques quantitativo e qualitativo. In: **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. p. 4–21.
- SHETH, J. N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. **Journal of Marketing**, v. 75, n. July, p. 166–182, 2011.
- SHOHAM, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 5, p. 435–454, 2005.
- SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 5–17, 3 fev. 2007.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Environment Competitive Moderate the Market Orientation-Performance Relationship □? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46–55, 1994.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.
- SØRENSEN, H. E. Why competitors matter for market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 735–761, 2009.
- SPANJOL, J.; QUALLS, W. J.; ROSA, J. A. How Many and What Kind □? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, p. 236–250, 2011.
- THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, out. 2012.
- THEOHARAKIS, V.; HOOLEY, G. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, n. 1, p. 69–79, mar. 2008.
- VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 28 out. 2010.
- VIEIRA, F. G. D. NARCISO SEM ESPELHO: A PUBLICAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 81–90, 2003.
- VIEIRA, V. A. Antecedents and Consequences of Market Orientation □: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 1, p. 40–58, 2010.
- WAGNER, S. M. Supplier traits for better customer firm innovation performance. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1139–1149, out. 2010.
- WAGNER, S. M.; LUKASSEN, P.; MAHLENDORF, M. Misused and missed use — Grounded Theory and Objective Hermeneutics as methods for research in industrial marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 5–15, jan. 2010.

WHELAN, S. et al. Public sector corporate branding and customer orientation. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1164–1171, nov. 2010.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “ 4 Eras ” of Thought Development. **Journal of Public Policy and Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116–146, 2003.

WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 12–25, 1983.

YILMAZ, C.; ALPKAN, L.; ERGUN, E. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 10, p. 1340–1352, out. 2005.

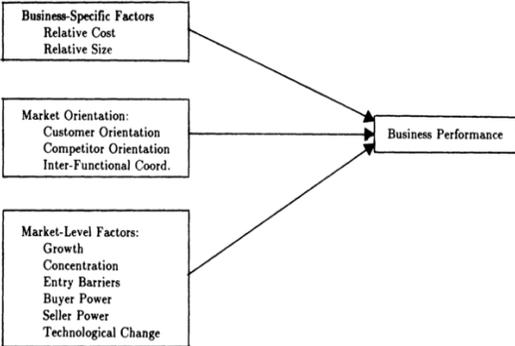
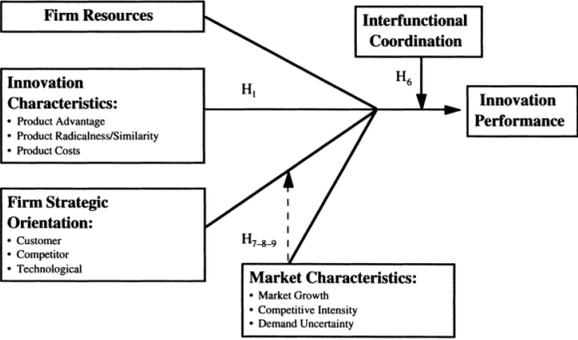
ZHOU, K. Z. et al. The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 2, p. 303–319, 2007.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1063–1070, nov. 2009.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224–231, mar. 2010.

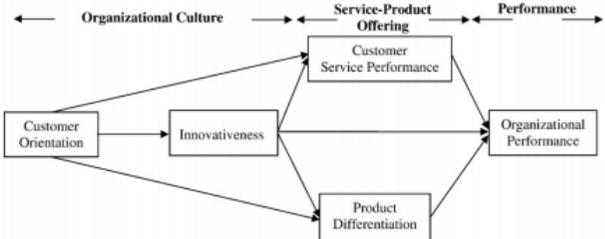
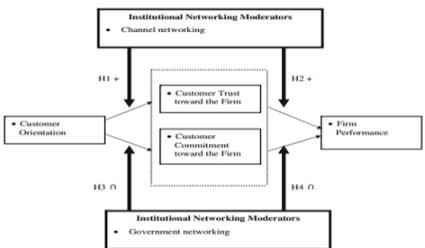
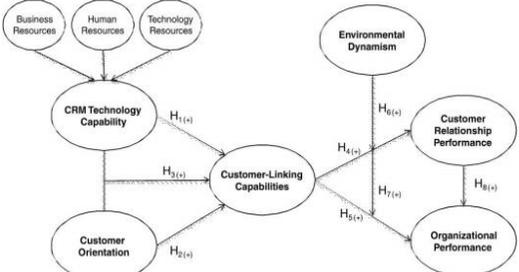
ZHOU, K. Z.; YIM, C. K. (BENNET); TSE, D. K. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. April, p. 42–60, 2005.

APÊNDICE A – Tabela compactada

Nº	Título	Autor(es)	Ano	Modelos	Resultados	Moderadores	Mediadores
1	The Effect of a Market Orientation on Business Profitability	John C. Narver Stanley F. Slater	1990		Controlando variáveis de mercado e de influência da empresa, a orientação para mercado e a performance estão fortemente relacionadas.	buyer power power of a supplier seller concentration ease of entry market growth short-term technological change business's relative size advantage cost advantage	
2	Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis	Rohit Deshpandé John U. Farley Frederick E. Webster, Jr.	1993	sem modelo	Hipóteses suportadas: H1, H2b, H3b, H4. Hipóteses não suportadas: H2a, H3a.		
3	Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance	Hubert Gatignon Jean-Marc Xuereb	1997		Hipóteses suportadas: H1, H2, H3, H4, H5, H6 e H9. Hipóteses não-suportadas: H7 e H8.	Coordenação interfuncional Caraterísticas de mercado (crescimento de mercado, intensidade competitiva e incerteza da demanda)	

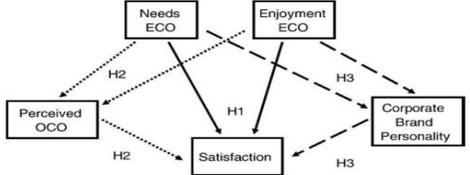
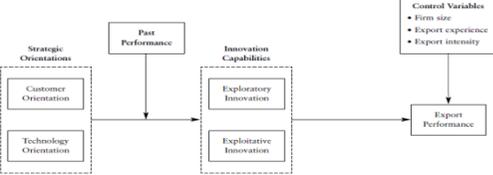
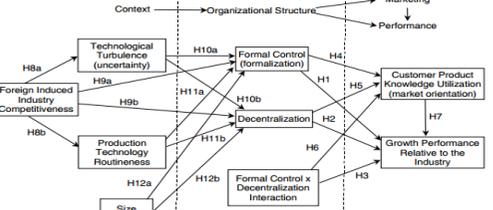
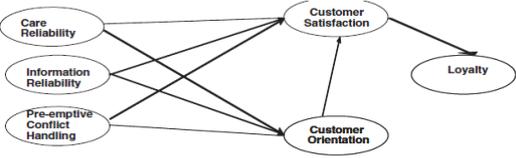
<p>4</p>	<p>Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?</p>	<p>Jin K. Han Namwoon Kim Rajendra K. Srivastava</p>	<p>1998</p>		<p>Hipóteses suportadas: H1, H2a, H2b, H3b, H5a, H5b, H6 e H7. Hipóteses não-suportadas: H3a, H4a, H4b.</p>	<p>turbulência de mercado turbulência tecnológica</p>	<p>inovação organizacional (inovação técnica e inovação administrativa)</p>
<p>5</p>	<p>Incumbents in a dynamic Internet related services market: Does customer and competitive orientation hinder or help performance?</p>	<p>Monica L. Perry Alan T. Shao</p>	<p>2005</p>		<p>Suportadas: H2 Não suportadas: H1, H3, H4, H5 Suporte parcial para H4 e H5 - somente performance quantitativa</p>		
<p>6</p>	<p>Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance</p>	<p>Cengiz Yilmaz Lutfihak Alpkın Ercan Ergun</p>	<p>2005</p>		<p>Hipóteses suportadas: H1, H3, H4b, H5a, H6b. Não suportadas: H2, H4a, H5b, H6a, H7a, H7b.</p>	<p>cultural strength</p>	<p>CO learning orientation</p>
<p>7</p>	<p>Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments</p>	<p>Makoto Matsuo</p>	<p>2006</p>		<p>Suportadas: H1, H2, H3, H4, H5, H7 Não suportadas: H6</p>		<p>conflitos (task, process e relationship)</p>

8	Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers	Insik Jeong Jae H. Pae Dongsheng Zhou	2006		Suportadas: H1 a, H1 b, Suporte parcial: H2a, H2b, H3 e H4.		
9	Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation–organizational performance relationship	Seigyoung Auh Bulent Menguc	2006	sem modelo	A hipótese de interação entre OC, diversidade funcional do TMT / diversidade de experiências e performance organizacional foi suportada, reforçando o propósito central do artigo de que os tipos de diversidade do TMT são complementares.	Top management team diversity: diversidade funcional e c diversidade de experiência	
10	On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China	Gerald Yong Gao Kevin Zheng Zhou Chi Kin (Bennett) Yimb	2007	sem modelo	H1 a, H1b, H3a, H3b suportadas. H2a e H2b não suportadas.	incerteza na demanda nível de concorrência turbulência tecnológica	
11	The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis	Kevin Zheng ZhouJames R. BrownChekitan S. DevSanjeev Agarwal	2007	sem modelo	Hipóteses suportadas: H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b e H4a. Não suportada: H4b.	Disponibilidade de recursosDisponibilidade de investidores	
12	Customer orientation and salesperson performance	Mark E. Cross Thomas G. Brashear Edward E. Rigdon Danny N. Bellenger	2007		Hipoteses suportadas: H2, H3a Não suportadas: H1a, H1b e H3b		OC do vendedor (parcial)

13	Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation	Seiyoung Auh Bulent Menguc	2007	sem modelo	Suportadas: H1, H2, H4 e H5 Não suportadas: H3	formalização centralização testados como moderadores e também como antecedentes	
14	Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe	Vasilis Theoharakis Graham Hooley	2008		OC - customer service performance: só no UK. Inovação - customer service performance: Hungria e Eslovênia. OC - diferenciação de produtos: só Hungria e Eslovênia. diferenciação de produto - performance financeira: nenhum dos países inovação - perf. financ: todos os países	inovação	service-product offering: customer service performance product differentiation
15	The moderating role of institutional networking in the customer orientation–trust/commitment–performance causal chain in China	Xueming Luo Maxwell K. Hsu Sandra S. Liu	2008		Suportadas: H1, H2 Suporte parcial: H3, H4	channel networking government networking	customer trust toward the firm customer commitment toward the firm
16	Performance implications of customer-linking capabilities: examining the complementary role of customer orientation and CRM technology	Adam Rapp Kevin J. Trainor Raj Agnihotri	2010		Suportadas: H1, H2, H4, H8, H3, H6 Não suportadas: H5, H7 Não hipotetizada: customer linking capabilities media parcialmente a relação entre OC e customer relationship performance	dinamismo ambiental	customer linking capabilities

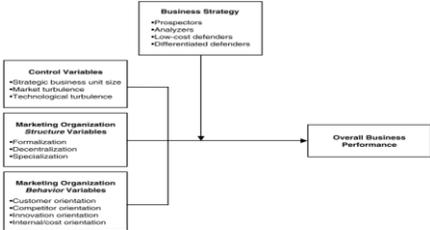
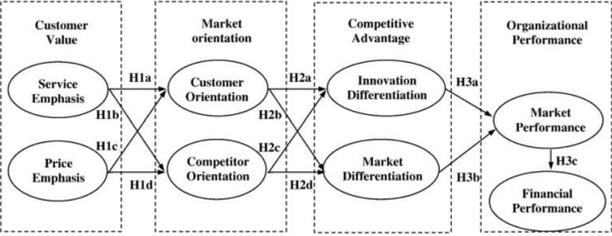
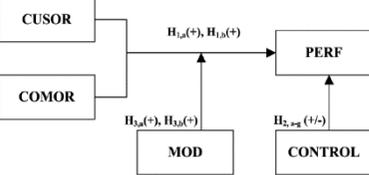
<p>17</p>	<p>The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations</p>	<p>Vijay Govindarajan Praveen K. Kopalle Erwin Danneels</p>	<p>2011</p>		<p>Hipóteses suportadas: H1, H2 e H3. OC existente tem efeito positivo nas inovações radicais e negativo nas inovações disruptivas. OC futuros tem efeito positivo nas inovações disruptivas mas não impacta nas inovações radicais. A OC existente e a OC futuro são complementares.</p>		
<p>18</p>	<p>Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset</p>	<p>Taiwen Feng Linyan Sun Chunyan Zhu Amrik S. Sohal</p>	<p>2012</p>		<p>H1, H2 e H3 suportadas. H4c e H4c suportadas. H4a não suportada.</p>	<p>IT implementation</p>	<p>-</p>
<p>19</p>	<p>Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation</p>	<p>Rohit Deshpandé Amir Grinstein Elie Ofek</p>	<p>2012</p>	<p>sem modelo</p>	<p>Todas as hipóteses foram suportadas.</p>	<p>intensidade da competição turbulência tecnológica crescimento de mercado</p>	
<p>20</p>	<p>Stock Market Reactions to Customer and Competitor Orientations: The Case of Initial Public Offerings</p>	<p>Alok R. Saboo Rajdeep Grewal</p>	<p>2013</p>		<p>1. Customer and competitor orientations have a positive impact. Thus, the benefits of CCOs are robust for IPO firms.</p>	<p>Moderadores ambientais: Institutional environment (Institutional complexity), task environment (market turbulence, technological turbulence, competitive intensity) e IPO-specific (underwriter reputation, venture capital funding)</p>	<p>-</p>

<p>21</p>	<p>Market orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's impact on customer satisfaction</p>	<p>Mirjam Kibbeling Hans van der Bij Arjan van Weele</p>	<p>2013</p>		<p>Hipóteses suportadas: H2 e H4. Hipóteses não suportadas: H1 e H3.</p>	<p>inovação</p>	<p>turbulência de mercado turbulência tecnológica intensidade competitiva</p>
<p>22</p>	<p>Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets</p>	<p>Bloeker, Christopher PFlint, Daniel JMyers, Matthew BSlater, Stanley F</p>	<p>2011</p>		<p>Suportadas: H1a, H2a, H2b, H3, H4a, H4b, H5, H6, H6, H8 Não suportadas: H1b, H4e, H4d, H4c</p>	<p>relational contexts: global scope e transnationalcustomer value change intensity (não sup.)</p>	
<p>23</p>	<p>The innovativeness of born-globals and customer orientation: learning from Indian born-globals</p>	<p>Daekwan Kim Choton Basu GM Naidu Erin Cavusgil</p>	<p>2011</p>		<p>Suportadas: H1, H2, H3, H4, H7, H8, H9</p>		<p>technological capability for CRM external customer information mgt innovativeness</p>
<p>24</p>	<p>Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships</p>	<p>Eli Jones Paul Busch Peter Dacin</p>	<p>2003</p>		<p>Suportadas: H2, H4, H6, H7, H8, H9, H10, H12. Não suportadas: H1, H3, H5, H11.</p>		

25	Public sector corporate branding and customer orientation	Susan Whelan Gary Davies Margaret Walsh Rita Bourke	2010		Suportadas: H1 (parcial), H3a	OC organizacional como mediador da relação entre Employee OC e satisfação	
26	The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance	Hortinha, Paula Lages, Carmen Lages, Luis Filipe	2011		Suportadas: H1a, H1b, H2a, H2b, H3, H4, H5a, H6a, H6b	past performance - ROA (na relação entre OC/OT e inovação)	innovation capabilities: exploratory innovation e exploitative innovation
27	Implementing a customer orientation: Extension of theory and application	Karen Norman Kennedy Jerry R. Goolsby Eric J. Arnould	2003	Etnografia usando métodos diversos (observação, entrevistas em profundidade, focus groups, revisão de documentos).	1. É importante considerar o papel da liderança em todos os níveis da organização .2. a coordenação interfuncional leva à performance superior.3. os dados externos são insuficientes.	liderança coordenação interfuncional market intelligence	
28	Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises	Xiaohua Lin Richard Germain	2003		Suportadas: H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8a, H8b, H9b, H10a, H11a	OC como mediador parcial	
29	Mindfulness, reliability, preemptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector	Nelson Oly Ndubisi	2012		Todas as hipóteses suportadas		customer satisfaction (entre CO + care/information reliability, preemptive conflict handling e lealdade)

<p>30</p>	<p>Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance</p>	<p>Ana Lisboa Dionyss Skarmneas Carmen Lages</p>	<p>2011</p>		<p>Suportadas: todas, menos H4a e H4b.</p>		<p>explorative e exploitative capabilities</p>
<p>31</p>	<p>Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage</p>	<p>Cheryl Nakata Subin Im Heungsoo Park Young-Won Ha</p>	<p>2006</p>		<p>Suportadas: H1, H2, H3, H4</p>		<p>new product advantage</p>
<p>32</p>	<p>Supplier traits for better customer firm innovation performance</p>	<p>Stephan M. Wagner</p>	<p>2010</p>		<p>Suportadas: H1a, H1b, H2a, H2b, H3</p>		<p>NPD efficiency NPD effectiveness</p>
<p>33</p>	<p>The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation</p>	<p>Ruud T. Frambach Jaideep Prabhu Theo M.M. Verhallen</p>	<p>2003</p>		<p>Suportadas: H1, H2a, H2b, H2c, H3c, H4, H5b</p>		<p>CO e competitor orientation como mediadores parciais da relação entre estratégias do negócio e New product activity</p>

34	Determinants of Korean and Japanese New Product Performance: An Interrelational and Process View	Subin Im Cheryl Nakata Heungsoo Park Young-Won Ha	2003		Suportadas: H1a, H1b, H2b, H3a, H3b, H4, H5a, H5b		initiation e implementation NPD process factors
35	On the importance of matching strategic behaviour and target market selection to business strategy in high-tech markets	Stanley Slater G. Tomas M. Hult Eric M. Olson	2007	sem modelo	Suportadas: HPb, HPC, HPd - HAb, HAc, Had - HLCDA, HLCDb, HLCDc, HLCDd (parcial) - HDDa, HDDb, HDDc		
36	The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis	Amir Grinstein	2008	sem modelo	Suportadas: H1, H2, H3 (parcial), H4, H5, H6, H7, H8, H9a, H9c	características organizacionais, condições ambientais, características de cultura nacional	
37	The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations	Ana Isabel Jiménez-Zarco María Pilar Martínez-Ruiz Alicia Izquierdo-Yusta	2011	sem modelo	Suportadas: H1, H2		
38	Strategic orientations, and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations	Marios Theodosiou John Kehagias Evangelia Katsikea	2012		Suportadas: Todas, menos H4 e H6.		marketing capabilities

<p>39</p>	<p>The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior</p>	<p>Eric M. Olson Stanley F. Slater G. Tomas M. Hult</p>	<p>2005</p>		<p>Suportadas: H1, H2, H3 (parcial), H4 (parcial)</p>	<p>Business strategy (prospectors, analyzers, low-cost defenders, differentiated defenders)</p>	
<p>40</p>	<p>Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective</p>	<p>Kevin Zheng Zhou James R. Brown Chekitan S. Dev</p>	<p>2009</p>		<p>Suportadas: H1a, H1b, H1c, H1d, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H3c.</p>		<p>competitive advantage: innovation e market differentiation</p>
<p>41</p>	<p>How strategic orientations influence the building of dynamic capability emerging economies</p>	<p>Kevin Zheng Zhou Caroline Bingxin Li</p>	<p>2010</p>	<p>sem modelo</p>	<p>Suportadas: H1a, H1c, H2a, H2c, H3b, H3c</p>	<p>demand uncertainty competitive intensity</p>	<p>adaptive capability</p>
<p>42</p>	<p>Why competitors matter for market orientation</p>	<p>Hans Eibe Sørensen</p>	<p>2009</p>	 <p>Note: Customer orientation (CUSOR), Competitor orientation (COMOR), Performance (PERF), Moderators (MOD), and Control variables (CONTROL)</p>	<p>Suportadas: H1b (parcial), H2a, H2f, H2c, H2d, H2e, H2g, H3a</p>	<p>intensidade competitiva na relação entre orientação para concorrente e performance</p>	

<p>43</p>	<p>The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management</p>	<p>Paul T. M. Ingenbleek Ruud T. Frambach Theo M. M. Verhallen</p>	<p>2010</p>		<p>Suportadas: H1, H4, H5, H6</p>	<p>interfuncional coordination (somente entre value-informed pricing e relative product advantage)</p>	<p>value-informed pricing (entre OC e new product market performance)</p>
<p>44</p>	<p>How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation</p>	<p>Jelena Spanjol William J. Qualls Jose´ Antonio Rosa</p>	<p>2011</p>	<p>sem modelo</p>	<p>Suportadas: H1b, H1c (parcial), H2, H3a, H3c, H4b.</p>		<p>market search behavior</p>

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B – *Email* de apresentação

From: Paloma Antonio [mailto:paloma478@hotmail.com]
Sent: Monday, August 04, 2014 4:04 PM
To: xxxx
Cc: Márcia Vieira
Subject: Entrevista Mestrado PUCRS

Prezado Sr.,

Conforme contato telefônico anterior, estamos entrando em contato para agendar a entrevista que fará parte de nossa dissertação de Mestrado em Administração, na linha de pesquisa de Marketing Estratégico da PUCRS.

A entrevista dará subsídios para o desenvolvimento de duas dissertações de mestrado, que pretendem identificar os motivos pelos quais o enfoque no consumidor e na aprendizagem leva ao melhor desempenho organizacional.

Vale ressaltar que esta investigação integra as pesquisas realizadas pelo Grupo de Estudos em Marketing Estratégico da PUCRS, liderado pelo Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin e Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio, que vem realizando pesquisas na área de Marketing há mais 10 anos em parceria com outras universidades Brasileiras e Internacionais, dentro do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS.

Nosso interesse é eminentemente acadêmico, com o objetivo de gerar conhecimento e contribuir com a melhor prática do Marketing no Brasil. Diante disso, asseguramos que nenhuma das empresas e profissionais envolvidos serão identificados em qualquer momento, uma vez que o nosso foco é o conhecimento advindo da experiência de mercado e não as empresas isoladamente.

A entrevista será presencial e conduzida através de questões abertas com duração aproximada de sessenta minutos.

Aguardamos seu retorno com disponibilidade de data, horário e local. Desde já agradecemos a sua gentil colaboração para nossos projetos.

Atenciosamente,

Márcia Horowitz Vieira e Paloma Antonio
Mestrandas em Administração – PUCRS
Grupo de Estudos em Marketing Estratégico da PUCRS
marcia.horowitz@gmail.com - Tel: +51 9955-8391
paloma478@hotmail.com - Tel: +51 9714-6426

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com especialistas de mercado

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
 FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA – ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR

Entrevistado: _____

Função: _____

Data: _____

Hora: _____

1. Apresentação pessoal;
2. Apontar objetivos da pesquisa;
3. Ressaltar a importância da colaboração pessoal do entrevistado;
4. Explicar a necessidade de gravação para transcrição posterior;
5. Deixar claro que as respostas devem ser baseadas na experiência profissional e não vinculada a uma empresa;
6. Definir construto estudado;

Objetivo da pesquisa: O objetivo dessa pesquisa é identificar e compreender as razões para a relação entre a Orientação para o Consumidor (OC) e a performance das organizações.

Definição de Orientação para Consumidor: é a priorização do cliente frente a outros assuntos, focando suas atividades no atendimento duas demandas. Se caracteriza pelo considerável conhecimento do mercado alvo para que seja possível prever as necessidades dos clientes e transferir valor o mesmo.

1. Experiência profissional – resgate
2. Identificar o fenômeno: Pensando que OC é o foco no cliente (definição), você lembra de ter observado esse posicionamento na empresa? E em alguma outra empresa que conheces? Pode dar exemplos?
3. Questionar sobre a consequência - Se sim (identificou), no que isso impactou? Qual foi a consequência? (PE?)
4. Explorar melhor cada uma das consequências. (Tipo de PE)
5. Buscar os motivos da relação – O que levou a isso?
6. Check list motivos – Além dos motivos apontados, você lembra de ter observado (check list motivos)? Por que? Pode dar exemplos?
7. A relação entre OA e OC.

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista com especialistas acadêmicos

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
 FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA – ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR

Entrevistado: _____

Instituição: _____

Data: _____

Hora: _____

1. Apresentação pessoal;
2. Apontar objetivos da pesquisa;
3. Ressaltar a importância da colaboração pessoal do entrevistado;
4. Explicar a necessidade de gravação para transcrição posterior;
5. Definir construto estudado;

Objetivo da pesquisa: O objetivo dessa pesquisa é identificar e compreender as razões para a relação entre a Orientação para o Consumidor (OC) e a performance das organizações.

Definição de Orientação para Consumidor: é a priorização do cliente frente a outros assuntos, focando suas atividades no atendimento duas demandas. Se caracteriza pelo considerável conhecimento do mercado alvo para que seja possível prever as necessidades dos clientes e transferir valor o mesmo.

8. Resgate da experiência acadêmica sobre o tema
9. Identificar os leva a organização com essa orientação a um melhor desempenho? (motivos). Exemplificar situações empresariais que o entrevistado consegue identificar.
10. O que uma empresa com esse posicionamento poderia fazer para atingir PE superior?
11. Check list motivos – Além dos motivos apontados, você lembra de ter observado (check list motivos)? Por que? Pode dar exemplos?

APÊNDICE E – Tabela das categorias das entrevistas

	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	Exemplo de Citação
CULTURA ORGANIZACIONAL			
1	CULTURA DE FOCO NO CONSUMIDOR	dissemina o foco no cliente em toda a organização	Acadêmico 1: Uma empresa tem operações. Operação de produção, operação de entrega, operação de venda, tem estratégia, tem marketing. Essas coisas tem que estar extremamente equilibradas. Tem que estar extremamente equilibradas. Agora, aí é que eu digo, orientação para o mercado é cultura. No momento em que tu diz a minha cultura é definida pelo mercado, ou pelo o meu consumidor, então, tu alinha as outras coisas para esse atendimento.
2	ALINHAMENTO DO OBJETIVO DAS ÁREAS	busca integração dos objetivos das diferentes áreas no foco no cliente, em especial as áreas técnicas e de marketing	Executivo 6: E se os incentivos dentro da organização não tiverem muito bem amarrados, ele pode e ele vai, algumas vezes, tomar decisões que não necessariamente gerem satisfação para o cliente. Eu notei, um esforço claro da gestão, para ou aproximar esses incentivos, tentar colocar eles na mesma direção, ou pelo menos fazer os investimentos necessários, ou buscar investimentos para que a empresa como um todo, atenda o cliente da melhor forma.
3	ABERTURA À MUDANÇAS	tem flexibilidade e receptividade à mudanças ocasionadas pelo foco no cliente	Executivo 15: E esse foi um aprendizado que a gente teve, de um exercício de quase de re-engenharia do nosso produto, do nosso processo, a partir do quê? De uma identificação. Mas aí foi um rompimento de cultura, que eu falei para vocês, de mão-de-obra, de estratégia de suprimentos, até na construção do novo design. A gente fez uma análise estrutural dos nossos processos industriais. Peguei o meu diretor industrial, nós dissecamos o processo. Deixamos no processo o que tinha oportunidade de redução de estrutura, mas aí a redução de estrutura não é aquele negócio: eu tiro a Paloma e você faz as duas atividades. A idéia não é sobrecarregar, mas era reinventar o processo. E a gente teve que fazer alguns investimentos em máquina.
4	VALORIZAÇÃO DO MARKETING	aumenta a importância da função de marketing dentro das organizações	Executivo 3: então o marketing vai passar a ter força muito grande em termos de busca da informação do mercado e de coordenação dessas informações, fluxos das informações aqui dentro, então o marketing vai ser dentro desse comitê de produto que eu te falei antes vai ser uma figura fundamental
HABILIDADES ORGANIZACIONAIS			
1	RELACIONAMENTO	desenvolve e mantém relacionamentos com clientes	Executivo 9: Principalmente mais contínuo. Isso não é uma relação, assim, pontual, que tu vai fazer uma compra, ou uma cotação e tu vai abrir três, quatro fornecedores diferentes. Muitas vezes, tu nem vai pensar no preço. Tu vai pensar em um processo e em um ganho que vai acontecer em um médio e longo prazo.

2	APROFUNDA O RELACIONAMENTO	aproveita o relacionamento com os clientes para encontrar <i>insights</i> para inovações, desenvolvimento de mercado e crescimento	<p>Executivo 9: Eles (<i>referindo-se a uma empresa orientada para o consumidor</i>) tinham como uma prática, eles chamavam da sala do cliente. Uma vez por ano, eles buscavam lá na curva A, B, C de clientes, os clientes A. Então vinha de São Paulo lá, o diretor da parte industrial, o diretor de marketing, o diretor administrativo, enfim, vinha toda uma equipe. E essa equipe fazia uma reunião com os principais representantes do cliente, da mesma forma, indústria, administrativo-financeiro, engenharia, enfim. E ali havia uma, quase que um feedback. “ Olha como é que foi a performance da empresa neste ano? Vocês tiveram um aumento de consumo de tantas toneladas. A gente percebe que no mercado, o mercado aumentou mais ou menos”. Enfim, eles tinham todo um levantamento estatístico. E a partir daí, eles buscavam identificar o que a empresa poderia fazer de projetos para alavancar um maior volume de vendas.</p>
3	ENTENDIMENTO DO CONSUMIDOR	busca compreensão dos motivos do consumo	<p>Acadêmico 2: Tem áreas, principalmente as áreas de alta tecnologia, em que os próprios autores se questionam dizendo que ninguém perguntou para os clientes o que eles queriam na hora de desenvolver um chip de computador, por exemplo. Porque aí, tu está em área de altíssima tecnologia onde os clientes não estão vinculados. Eu acho que aí, usando um termo até do Levitt, é uma visão míope da questão. Eu tenho ouvido até hoje isso ainda de que quando o cara da Sony desenvolveu o walkman, década de 80, eu acho, ele não ouviu os clientes. Eu questiono isso. Então, eu discordo que o Akio Morita não consultou os clientes na hora que ele estava desenvolvendo o walkman. Ele sabia que os consumidores queriam. Eles queriam um som portátil, ponto. E aí como ia ser, isso é uma questão que ele tinha que pensar.</p>
4	VISÃO GLOBAL DO CONSUMIDOR	entende o conceito de consumidor cidadão, mais amplo que o de cliente	<p>Executivo 5: Eles (<i>empresa de bebidas alcoólicas</i>) tem o trabalho gigante fantástico do outro lado de consumo responsável, entendeu? Meu orçamento era metade, metade eu usava [...] pra gerar demanda outra metade era pra que a demanda acontecesse de não inibir a demanda mas conter a demanda que ela fosse responsável.</p>
5	CAPACIDADE DE ANÁLISE	coloca-se no lugar do cliente e analisa seu contexto	<p>Executivo 12: Até existe uma linha do marketing, que fala que não existe uma orientação para o cliente e sim tentar olhar as coisas com o olhar do cliente. Eu aprendi mais nessa segunda linha, do que você tentar adivinhar aquilo que o cliente está pensando, aquilo que o consumidor quer. Eu acho que tem que ser um pouco mais assertivo nas coisas e procurar, assim, olhar as coisas com um olhar dele.</p>
6	FOCO NA SOLUÇÃO	capta o valor que o produto ou serviço tem para o cliente, qual a solução que ele busca naquilo e agrega valor	<p>Executivo 13: Nós nos desenvolvemos muito, o nosso tipo de trabalho, um pouquinho diferente das outras indústrias [...], eu disse anteriormente que nós vendíamos solução e serviço. Sem aplicar o material na parede. Então, nós desenvolvemos uma rede de parcerias de mão-de-obra, onde o nosso cliente pode nos contratar um pacote completo de material e mão-de-obra. Sem que a gente ganhe um real na mão-de-obra, mas nós estamos agregando serviço e estamos conseguindo nos diferenciar da nossa concorrência. Então, com isso, muitas vezes, a gente faz com que o preço do material em si, tenha um peso menor no momento do processo de decisão do nosso cliente.</p>

7	FOCO NA EFETIVIDADE	aplica o conhecimento sobre o consumidor de forma que seja aplicável e gere resultados	Executivo 15: Analisei, diagnostiquei. E isso não é o suficiente para ter o sucesso. Bom, o que que eu tenho que fazer? Aí eu começo a implementar e aí eu começo a tirar resultado nisso. Então, assim, quem não estiver verticalizado hoje, para mim é muito claro isso, para o consumidor final, não sobrevive.
8	EDUCAR O CONSUMIDOR	aptidão para instruir o cliente e guiá-lo para a solução ou comportamento que a empresa tem como melhor caminho	Executivo 1: O cliente, as vezes, não sabe o que quer e ele vai mudando de idéia, né? Cabe a nós, também, ajudarmos ele a aprender o que ele precisa é o nosso trabalho falar para ele (<i>o cliente</i>): “não, isso destrói o solo” [...] ensinar para ele o qual que é o melhor para ele em si, na verdade porque o nosso cliente eu considero que ele é carente. Ele não sabe, muitas vezes, o que é o melhor para ele [...] a gente tem que falar para ele que ele tem que produzir mais
9	GERA E DISSEMINA CONHECIMENTO	Ao voltar-se para o mercado, a organização produz e dissemina conhecimento sobre o mesmo	Executivo 11: Eu acho que tem que olhar o mercado. Porque, o Brasil, tu pode ver até pela língua, cada Estado tem uma característica. Tu tem que perceber cada mercado. Cada Estado, é diferente. É impressionante, no trabalho, no dia-a-dia, a gente nota, assim, a diferença de cultura que existe de Estado para Estado, até das respostas.
10	COMPREENDER E EXPLORAR AS CADEIAS	ter clareza sobre as preferências de cada elo das cadeias de suprimentos e de distribuição, elaborando parcerias com foco no consumidor	Executivo 3: nós podemos contra argumentar pra ele (varejista) com dados e fatos, dizendo o seguinte: [...] olha nós achamos que o seu cliente quer diferente, através dessa pesquisa ou através desse dado.
EFEITOS INTERNOS			
1	OFERTAS ADEQUADAS	desenvolve ofertas com mais conexão com o cliente a partir da compreensão do mercado	Acadêmico 4: And, so, firms that have a strong customer orientation, you know, by definition, are going to be more in tune with the market place and the changes and what the market place desires and probably going to be able to fulfill those desires than firms that aren't customer-oriented.
2	POTENCIALIZA OS EFEITOS DO MARKETING	habilidade para fazer com que o mercado compreenda a proposta de valor que a empresa está ofertando	Executivo 2: Precisa ter uma expertise, por exemplo, de marketing muito grande. Exatamente modular a proposta dela de acordo com o valor. E fazer com que o consumidor perceba valor, senão ela deprecia. Senão, ela commoditiza a relação. Estão no mesmo setor (duas empresas concorrentes), são orientadas para o cliente, tem o insight da informação e não sabem o que fazer internamente. Então, o marketing daí, nesse caso aí passa a ser mais. Porque precisa projetar a imagem no mercado.
3	PERCEPÇÃO DE VALOR	características que geram análises, por parte do consumidor, que transpassam a relação de preço e produto	Executivo 10: Nesse último ano, com a necessidade do cliente de se sentir atendido, a gente começou a implantar uma linha de manutenção, para garantir esse atendimento. Então, tem que olhar para o cliente, tem que se direcionar para ele, até com um atendimento. Tipo, esse aqui é mais um serviço. E a gente percebe que pode agregar um pouquinho mais, vamos agregar.

EFEITOS EXTERNOS			
1	INOVAÇÃO	desenvolve ofertas novas e melhorias com base no foco no consumidor	Acadêmico 5: Creativity was,also, I wouldn't build on customer insights. But for incremental innovations, for innovations that can be observed based on consumer daily behavior, yes, you can definitely enjoy customers' insights.
2	AGILIDADE	Rapidez entre a identificação de demandas e a ação de resposta da organização	Executivo 5: e não adianta eu lançar a capa cor de rosa depois que todo mundo já lançou cor de rosa, agora é laranja. Ter velocidade, você tem que estar sempre assim escutando o cliente, antevendo. Aí sim, pesquisa de mercado, quali, quanti, testa produto, vai pra clinica.

Fonte: elaborado pela autora.