

## **Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas**

Autoria: Claudio Hoffmann Sampaio e Marcelo Gattermann Perin

Desde o início da década de 1990, a partir das linhas de pesquisa e escalas desenvolvidas por Kohli e Jaworski (1990 e 1993), Narver e Slater (1990 e 1994), e Deshpandé, Farley e Webster (1993), o tema orientação para o mercado tem sido tratado com destaque (Becker e Homburg). Desde então, estudos analisam a validade dessas escalas e buscam seu refinamento. No Brasil, apesar da utilização das escalas de orientação para o mercado, nenhum trabalho questionou ainda especificamente a validade dessas escalas ou propôs a necessidade de revisão. Neste sentido, este artigo apresenta os detalhes de uma pesquisa que objetivou verificar empiricamente a validade da escala MARKOR, bem como tecer uma análise crítica à estrutura proposta de suas dimensões teóricas, em dois importantes setores da economia brasileira: o Varejo de Confecções e a Indústria Eletro-Eletrônica. Os resultados das análises fatorial exploratória e fatorial confirmatória apontam para a unidimensionalidade do construto de orientação para o mercado, indicando a necessidade de reavaliação da subdivisão da estrutura teórica das dimensões do construto.

### **1 Introdução**

Desde o início da década de 1990, a partir das linhas de pesquisa desenvolvidas por Kohli e Jaworski (1990 e 1993), Narver e Slater (1990 e 1994), e Deshpandé, Farley e Webster (1993), o tema orientação para o mercado, bem como sua relação com performance, tem sido tratado por uma extensa gama de estudos no escopo da administração de marketing. As escalas originadas destas três linhas de pesquisa seminais têm sido aplicadas em diversos estudos em diferentes ambientes, sendo normalmente referidas como as alternativas viáveis para a mensuração do grau de orientação para mercado (Deshpandé, 1999).

Um dos principais trabalhos com a preocupação de avaliar as escalas de orientação para o mercado mais relevantes, originadas a partir das três principais linhas de pesquisa, foi efetuado por Deshpandé e Farley (1998). Os autores, realizando uma meta-análise das três principais escalas de orientação para o mercado desenvolvidas no início da década de 1990 (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; e Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), após uma análise das diferentes aplicações dessas escalas, e de um estudo empírico comparando-as numa amostra de 82 executivos de marketing de 27 diferentes empresas de distintos países, ressaltam que essas escalas são, em geral, similares em termos de confiabilidade e de validade interna e externa. Deshpandé e Farley (1998, p.222) afirmaram que “as três escalas parecem ser intercambiáveis, e que as conclusões substantivas alcançadas com cada uma aplicam-se geralmente às outras”. Salientaram, ainda, que as escalas foram utilizadas numa ampla variedade de aplicações, e cada uma delas apresentou uma performance mais do que aceitável. Os autores concluem que “elas são... redundantes.” (Deshpandé e Farley, 1998, p.222).

Alguns estudos, porém, têm analisado a validade destas escalas e vêm buscando o refinamento das escalas existentes ou mesmo o desenvolvimento de novas escalas com maior validade (Pitt, Caruana e Berton, 1996; Egeren e O’Connor, 1998; Baker e Sinkula, 1999; Pulendran, Speed e Widing II, 2000; Matsuno, Mentzer e Rentz, 2000; Mavondo e Farrell, 2000).

No Brasil, apesar da similaridade das escalas e de suas aplicações, observa-se que a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) tem sido utilizada mais sistematicamente,

sendo aplicada em pelo menos cinco investigações empíricas com propriedades estatísticas aceitáveis (Toaldo, 1997; Silveira, 1998; Mandelli, 1999; Sampaio, 2000; Trez, 2000). No entanto, nenhum dos estudos desenvolvidos no país, utilizando qualquer uma das escalas de orientação para mercado, questionou a sua aplicação ou propôs a necessidade de revisão das referidas escalas. Em geral, os trabalhos elaborados no Brasil buscaram a adaptação das escalas ao contexto brasileiro, ou então, as utilizaram diretamente como forma, supostamente válida, de mensuração do grau de orientação para mercado.

Neste sentido, este artigo apresenta os detalhes de uma pesquisa que objetivou verificar empiricamente a validade da escala MARKOR, bem como tecer uma análise crítica à estrutura proposta de suas dimensões teóricas, em dois importantes setores da economia brasileira. O estudo envolveu o Varejo de Confecções e a Indústria Eletro-Eletrônica, considerando algumas características importantes para a investigação, tais como: alta competição, fazendo com que a orientação para o mercado possa ser um diferencial importante; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais, distintos graus de orientação para o mercado e de performance; importância crescente do segmento e falta de estudos específicos nesses setores, originando interesse pela pesquisa e pelas contribuições ao problema proposto. Os resultados encontrados trazem relevantes implicações acadêmicas e gerenciais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A Escala MARKOR**

Tendo por base os anteriores estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR (Market Orientation), com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

A MARKOR foi constituída após três estágios. No primeiro, uma primeira amostra com 230 respondentes foi utilizada para eliminar itens, de uma escala inicial de 32 itens, que não adequadamente refletiam os componentes teóricos do construto de orientação para o mercado. No segundo estágio, uma segunda amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e executivos de outras áreas) de 222 UENs foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens que ficaram após o primeiro estágio. Finalmente, no terceiro estágio, vários componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. Dessa maneira, a escala MARKOR foi constituída, sendo composta por 20 (vinte) variáveis divididas em três grupos: 6 (seis) variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, 5 (cinco) variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e 9 (nove) variáveis referentes à resposta à inteligência gerada (Anexo A).

No que tange à medição da orientação para o mercado, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) definem a escala MARKOR e seu processo de medição como:

“A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens

baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados.” (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993, p.473)

## 2.2 A Utilização da Escala MARKOR

Durante a década de 90 uma série de trabalhos trataram do tema orientação para o mercado, sendo que um número expressivo de trabalhos utilizou a escala MARKOR para medir orientação para o mercado. A Tabela 1 traz a relação de alguns desses trabalhos - em especial os trabalhos fora do Brasil que buscaram relacionar orientação para o mercado e performance empresarial - e o país em que foi realizada a investigação.

**Tabela 1 – Estudos Empíricos que Utilizaram a MARKOR**

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>
Jaworski e Kohli (1993)	EUA
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia
Pelham (1997)	EUA
Toaldo (1997)	Brasil
Bhuian (1998)	Arábia Saudita
Silveira (1998)	Brasil
Baker e Sinkula (1999)	EUA
Mandelli (1999)	Brasil
Dawes (2000)	Austrália
Matsuno e Mentzer (2000)	EUA
Matsuno, Mentzer e Rentz (2000)	EUA
Mavondo e Farrell (2000)	Austrália
Pelham (2000)	EUA
Pulendran, Speed e Widing II (2000)	Austrália
Sampaio (2000)	Brasil
Trez (2000)	Brasil

É importante constatar, pela análise das escalas de orientação para o mercado desenvolvidas a partir das linhas de pesquisas anteriormente discutidas e pelos estudos apresentados na Tabela 1, que o desenvolvimento dessas escalas se revestiu de apuro metodológico, oferecendo evidências equivalentes de validade e confiabilidade, possuindo também consagração internacional pela utilização repetida em diferentes trabalhos de distintos contextos. Apesar da similaridade das escalas e de suas aplicações, observa-se, retornando à análise da Tabela 1, que a MARKOR já foi utilizada no país em cinco investigações empíricas com propriedades estatísticas aceitáveis. Entretanto, o estudo de Mavondo e Farrell (2000) apontou para uma menor robustez e poder de generalização da MARKOR em relação à MKTOR (Narver e Slater, 1990). Em outros estudos, todavia, a MARKOR é apontada como um instrumento que apresenta evidências de propriedades

psicométricas (Caruana et al., 1996), um procedimento empírico mais sistemático do que o de Narver e Slater (Lado et al., 1998) e já apresentou hipóteses testadas e aceitas sobre confiabilidade e validade convergente para a mensuração da orientação para o mercado em países e culturas distintas dos EUA (Pitt et al., 1996), além de uma maior utilização no contexto brasileiro (Sampaio, 2000). Ressalta-se, pelos motivos apresentados, que não se objetiva a invalidação das escalas de orientação para o mercado, mas uma análise crítica sobre a aplicação da escala MARKOR no contexto brasileiro e a estrutura teórica de suas dimensões.

### 3 Método

O método utilizado para a validação da escala MARKOR de mensuração do construto de orientação para mercado foi o de análise fatorial confirmatória<sup>1</sup> (Hair et al., 1998), através da aplicação de modelagem de equações estruturais. Para tanto, tomou-se como base os dados coletados em dois levantamentos do tipo *survey cross-sectional* (Churchill, 1999), respectivamente nos setores de Varejo de Confecções e Indústria Eletro-Eletrônica do Brasil. Dada a fragilidade do ajustamento encontrado na análise fatorial confirmatória, foi realizada uma análise fatorial exploratória para melhor entender as dimensões componentes do construto principal (Malhotra, 2001). Os detalhes dos procedimentos metodológicos realizados são apresentados a seguir.

#### 3.1 Elaboração do Instrumento de Coleta

A escala MARKOR de vinte itens, respeitando os conceitos empregados no trabalho original (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), foi convertida para a língua portuguesa através da técnica de tradução reversa (Dillon, Madden e Firtle, 1994). A íntegra da escala é apresentada no Anexo A.

A validação de conteúdo foi efetuada através do método de juízes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 2001). Os juízes, dois acadêmicos conceituados de marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), consideraram a escala apropriada.

Após essa etapa, para avaliação dos termos empregados, a escala MARKOR foi apresentada a executivos de cada ramo (três do Varejo de Confecções e quatro da Indústria Eletro-Eletrônica), com experiência na área, escolhidos por julgamento dos pesquisadores, buscando refinamento e sugestões com a aproximação dos termos utilizados a uma linguagem mais prática, mais utilizada pelas empresas do setor. Alguns termos foram adequados de acordo com as sugestões apresentadas.

Para o caso do Varejo de Confecções, a mensuração foi realizada por meio de um conjunto de escalas de cinco postos em que a organização deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa em relação às variáveis de orientação para o mercado, com os extremos desta escala definidos como (1) *Discordo Totalmente* e (5) *Concordo Totalmente*. Já para a Indústria Eletro-Eletrônica, a mensuração foi realizada com escalas bi-etápicas de 6 pontos, variando de **discordo** (1-*Totalmente*, 2-*Muito* e 3-*Pouco*) a **concordo** (4-*Pouco*, 5-*Muito* e 6-*Totalmente*). Esta diferenciação foi realizada para atender objetivos secundários da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi pré-testado em um conjunto de empresas de cada setor, representando diferentes portes e localizações geográfica. O pré-teste indicou homogeneidade de compreensão pelas empresas envolvidas.

Por indicação de Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998) a avaliação de ambos os instrumentos foi realizada através do cálculo de confiabilidade e de variância extraída, a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis.

Como a escala MARKOR compreende três dimensões (geração, disseminação e resposta), para avaliar o constructo de orientação para o mercado, o cálculo da confiabilidade e da variância extraída foi apurado separadamente para cada uma das dimensões e para a escala completa (Malhotra, 2001). Os constructos apresentaram forte consistência interna (Hair et al., 1998).

### **3.2 Coleta de Dados**

O *survey* aplicado no Varejo de Confecções envolveu empresas de varejo do vestuário que apresentam parcela maior de seu faturamento proveniente da comercialização de roupas, calçados e acessórios para o vestuário. Foram selecionadas, de base de dados fornecida por empresa especializada no setor, todas as empresas com dez ou mais funcionários, uma vez que as empresas de varejo desse porte já necessitariam uma certa estrutura, permitindo a avaliação da dimensão disseminação de informações de mercado da escala MARKOR. Com isto, a população foi constituída por 2.651 empresas de varejo do setor de vestuário espalhadas por todo o Brasil.

Já o *survey* aplicado à Indústria Eletro-Eletrônica considerou a população de empresas deste setor afiliadas à Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), sendo composta por um total de 541 organizações.

A forma de coleta, dada a extensão territorial envolvida na pesquisa, foi o questionário via correio, tendo este sido enviado para toda a população considerada em ambos os casos. O destino dos questionários foi a alta administração das empresas envolvidas. Destaca-se, portanto, que não existiu processo de amostragem para o envio dos instrumentos de pesquisa (Malhotra, 2001). As amostras efetivamente utilizadas para as análises dos dados foram formadas pelos questionários devolvidos e considerados válidos.

Após a digitação dos dados, foi verificada a existência de *outliers* que poderiam distorcer as variâncias e covariâncias entre as variáveis (Bagozzi, 1994), por possuírem padrões de resposta muito diferentes do conjunto total de respondentes (Hair et al., 1998). Através do teste de padronização de variáveis realizado com o *software* estatístico SPSS, foram identificados e excluídos valores fora do padrão normal da amostra (com escore Z menor do que -3 ou maior do que 3), conforme sugestão de Hair et al. (1998). O ajuste definiu as amostra com **192** casos, para o Varejo de Confecções, e **198** casos para a Indústria Eletro-Eletrônica.

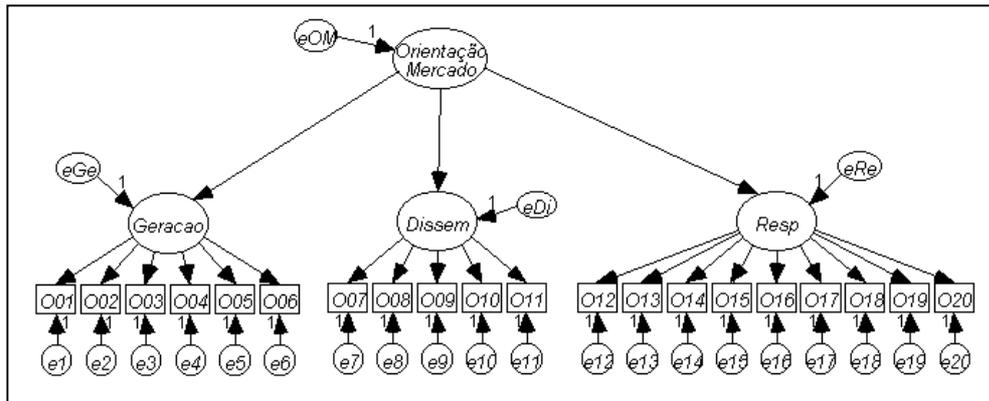
Em função do método de coleta utilizado - questionário via correio, realizou-se nas duas amostras a análise do viés dos não-respondentes através do teste de comparação entre ondas (1ª onda após o envio do questionário e 2ª onda após a pós-notificação) e da comparação entre as características das empresas respondentes e não respondentes (dados relativos ao número de funcionários, localização geográfica e classificação pelo código de atividade). Os resultados obtidos pelos dois procedimentos indicaram a inexistência de viés nos dados colhidos.

## **4 Análise dos Resultados**

### **4.1 Análise Fatorial Confirmatória**

A análise fatorial confirmatória seguiu os passos recomendados por Hair et. al. (1998). O modelo analisado considerou a orientação para mercado como um construto de segunda ordem (Matsuno et al., 2000), composto das dimensões de geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado, conforme a proposição básica da escala MARKOR. A Figura 1 apresenta o modelo de mensuração utilizado.

**Figura 1 – Modelo de Mensuração da Análise Fatorial Confirmatória**



Os indicadores de estimação utilizados para a validação do modelo foram selecionados do conjunto propostos por Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998). Os indicadores considerados têm sido freqüentemente empregados em artigos que utilizam modelagem de equações estruturais para avaliar o construto de orientação para o mercado (Fritz, 1996; Bhuian e Abdul-Gader, 1997; Pelham, 1997; Bhuian, 1998; Egeren e O'Connor, 1998; Siguaw, Simpson e Baker, 1998; Baker e Sinkula, 1999; Becker e Homburg, 1999).

Destaca-se que existem várias medidas de ajustamento desenvolvidas, absolutas e comparativas, não existindo, portanto, um único coeficiente que resuma o ajustamento do modelo. Além disso, não existem parâmetros rígidos para essas medidas para aceitação ou rejeição de um modelo, dependendo de fatores como a complexidade do modelo proposto.

As medidas absolutas de ajustamento aplicadas, que determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de covariância ou de correlação observada (Hair et al., 1998), foram:

- **Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2 / GL$ ):** essa relação mostra a diferença entre as matrizes observada e estimada. Um elevado valor de Qui-quadrado em relação aos graus de liberdade indica que as matrizes observada e estimada diferem significativamente. Considera-se valores igual ou inferior a 5 aceitáveis. Deve ser considerado também nessa relação o coeficiente de significância (p) que indica a diferença estatística entre as matrizes do modelo. Níveis de significância esperados devem ser maiores do que 0,05<sup>ii</sup>, indicando que as matrizes observada e estimada não são estatisticamente distintas.
- **Goodness-of-fit (GFI):** medida não padronizada possuindo variações de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), expressando comparação entre os resíduos da matriz observada e estimada. O valor indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo considerados valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.
- **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA):** medida para corrigir a tendência que o teste de Qui-quadrado apresenta em rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras. Essa medida representa a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado (Hair et al., 1998). Considera-se valores entre 0,05 e 0,08 aceitáveis.

Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram as seguintes:

- **Adjusted Goodness-of-fit (AGFI):** essa medida é uma extensão do GFI ajustada ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo (Hair et al., 1998). De igual forma ao GFI, possui variações de 0 (ajustamento fraco) a 1

(ajustamento perfeito). O valor também indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo considerados valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.

- **Tucker-Lewis Index (TLI)**: esse índice combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores entre 0 a 1 (Hair et al., 1998). Considera-se valores iguais ou superiores a 0,9 aceitáveis.
- **Comparative Fit Index (CFI)**: medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (Hair et al., 1998), resultando também em valores entre 0 (fraco) a 1 (perfeito). Considera-se valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.

Os resultados apresentados em ambas as amostras foram bastante similares, porém demonstram um ajustamento apenas moderado ou parcial, conforme índices sugeridos por Hair et al. (1998). Observando-se os índices de ajustamento da Tabela 2, a exceção do GFI na amostra do Varejo de Confecções e da relação Qui-quadrado e Graus de Liberdade em ambos os casos, todos os valores estão abaixo dos parâmetros de um ajustamento adequado<sup>iii</sup>, indicando uma **relativa fragilidade do construto** definido como tal.

**Tabela 2 – Índices de Ajustamento**

	<b>Eletro</b>	<b>Varejo</b>
$\chi^2 / GL$	<b>2,711</b>	<b>2,377</b>
<b>p</b>	0,000	0,000
<b>GFI</b>	0,789	<b>0,813</b>
<b>RMSEA</b>	0,093	0,085
<b>AGFI</b>	0,734	0,766
<b>TLI</b>	0,709	0,711
<b>CFI</b>	0,744	0,745

Em função destes resultados realizou-se uma análise fatorial exploratória, objetivando o entendimento das dimensões formadoras do construto de orientação para o mercado. Os resultados desta análise são descritos a seguir.

#### **4.2 Análise Fatorial Exploratória**

A análise fatorial exploratória, realizada individualmente para cada amostra, demonstrou que as dimensões teóricas que sustentam a escala MARKOR não se manifestam propriamente nas amostras analisadas.

O teste considerando a formação de fatores através do *Eigenvalue* maior que 1 e rotação *Varimax*, resultou em 5 fatores, em ambas as amostras. A explicação da variância foi de 57,80% e 55,31%, respectivamente, na Indústria Eletro-Eletrônica e no Varejo de Confecções. As dimensões formadas (conjuntos de indicadores em cada fator) não foram iguais entre as amostras (6 indicadores dispostos em fatores distintos), tampouco tiveram relação lógica com as 3 dimensões da escala MARKOR. A Tabela 3 apresenta os resultado desta análise, destacando as cargas fatoriais superiores a 0,4<sup>iv</sup>.

**Tabela 3 - Comparação da Formação de Grupos entre os Setores (*Eigenvalue* > 1)**

	Eletro-Eletrônica					Varejo de Confeções				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>O01</b>	,162	,166	-,005	,075	,734	,243	,494	-,235	,244	,119
<b>O02</b>	,557	,004	,108	,080	,466	,040	,611	,409	,020	,029
<b>O03</b>	,098	,811	,042	-,005	,217	,584	,458	,122	,092	-,225
<b>O04</b>	,143	-,002	,062	,513	,602	,178	,612	,181	,205	,110
<b>O05</b>	,110	,741	,101	,049	,219	,775	,208	,116	,088	-,025
<b>O06</b>	,360	,322	,073	,093	,413	,165	,130	,402	,382	-,193
<b>O07</b>	,721	-,001	,003	,121	,205	,208	-,039	-,042	,788	,151
<b>O08</b>	,144	,021	,073	,633	,288	-,070	,285	,110	,720	,079
<b>O09</b>	,345	,187	-,067	,738	,086	,005	,201	-,045	,103	,799
<b>O10</b>	,027	,520	,199	,400	,008	,081	,398	,341	,151	,545
<b>O11</b>	,199	,374	,450	,002	-,224	,584	,016	,066	,029	,419
<b>O12</b>	,199	,673	,287	,173	-,111	,684	-,204	,183	,058	,151
<b>O13</b>	,615	,435	-,026	,206	-,060	,593	,329	,132	,147	-,109
<b>O14</b>	,785	,211	,108	,042	,126	,279	,351	,398	,296	,181
<b>O15</b>	,370	,192	,477	,195	-,031	,115	,132	,321	,779	,008
<b>O16</b>	,658	,128	,226	,244	-,001	,234	,283	,508	,078	,101
<b>O17</b>	-,026	,186	,722	,209	,032	,034	,202	,578	,357	,087
<b>O18</b>	,188	,004	,759	-,194	,250	,090	-,019	,561	-,003	,366
<b>O19</b>	,247	,294	,364	,482	-,183	,138	,101	,672	,070	-,117
<b>O20</b>	,616	,061	,267	,182	,194	-,029	,669	,228	,058	,319

\* As células grifadas apresentam cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,4

Foi realizada, ainda, uma análise fatorial limitando a formação de fatores a 3. Os resultados também **não confirmaram a configuração** de dimensões dispostas pela MARKOR. A explicação da variância neste caso foi ainda menor: 46,55% na Indústria Eletro-Eletrônica e 43,31% no Varejo de Confeções (resultados bastante semelhantes aos encontrados no estudo de Pulendran et al., 2000). Além disso, a comparação entre as amostras identificou 8 indicadores colocados em grupos diferentes. A tabela 4 apresenta os resultados obtidos.

Apesar da MARKOR ser uma escala amplamente utilizada em investigações empíricas, a estabilidade de sua estrutura fatorial necessita ser mais consistente com o significado do construto teórico que estabelece três dimensões distintas.

A disparidade dos resultados quando comparados com a configuração de dimensões da MARKOR, indicou a necessidade de avaliação da correlação entre estas dimensões. Os resultados desta análise são descritos a seguir.

**Tabela 4 - Comparação da Formação de Grupos entre os Setores (3 Fatores)**

	Eletrô-Eletrônica			Varejo de Confeções		
	1	2	3	1	2	3
<b>O01</b>	,591	,118	-,076	,268	,179	,234
<b>O02</b>	,641	-,053	,300	,563	,197	,186
<b>O03</b>	,184	,729	,044	,139	,202	,669
<b>O04</b>	,678	,125	-,068	,507	,282	,259
<b>O05</b>	,204	,689	,089	,095	,124	,794
<b>O06</b>	,503	,269	,167	,078	,522	,240
<b>O07</b>	,619	-,070	,365	,000	,678	,115
<b>O08</b>	,520	,061	,500	,243	,716	-,070
<b>O09</b>	,534	,201	-,008	,631	-,059	-,079
<b>O10</b>	,607	,350	,031	,731	,170	,113
<b>O11</b>	,158	,635	,112	,265	-,052	,524
<b>O12</b>	-,112	,397	,510	-,016	,039	,640
<b>O13</b>	,068	,698	,337	,133	,218	,644
<b>O14</b>	,434	,384	,325	,460	,385	,342
<b>O15</b>	,551	,111	,512	,164	,827	,127
<b>O16</b>	,192	,263	,563	,422	,226	,332
<b>O17</b>	,461	,141	,526	,389	,504	,121
<b>O18</b>	-,054	,349	,504	,441	,084	,132
<b>O19</b>	,024	,016	,667	,234	,294	,267
<b>O20</b>	,175	,457	,397	,724	,128	,060

\* As células grifadas apresentam cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,4

### 4.3 Análise de Correlação

A análise da correlação entre os diversos indicadores mostrou que, nas duas amostras, existe forte correlação ( $p < 0,01$ ) entre vários indicadores da escala, seja dentro ou entre as dimensões teóricas (geração, disseminação e resposta)<sup>v</sup>.

Estes resultados foram sintetizados através de uma análise de correlação considerando as escalas agregadas (*summated scales*), escalas estas representativas das dimensões de orientação para mercado, obtidas pela soma dos valores dos indicadores de cada dimensão (Hair et al., 1998). As três dimensões da orientação para mercado são fortemente associadas entre si, conforme demonstra o cálculo da correlação de Pearson (Malhotra, 2001) para ambas as amostras. A Tabela 5 apresenta os coeficientes de correlação registrados.

A forte correlação entre os indicadores das dimensões e entre a soma de cada dimensão de orientação para o mercado prejudica o encontro de suporte para a representação das dimensões teóricas propostas por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), uma vez que as três dimensões da escala MARKOR não são suficientemente distintas (resultados semelhantes podem ser encontrados nos estudos de Matsuno et al., 2000 e de Pulendran et al., 2000).

**Tabela 5 - Correlação entre as Dimensões de Orientação para Mercado**

	Eletro-Eletrônica		Varejo de Confecções	
	GER	DIS	GER	DIS
DIS	,586*		,501*	
RES	,550*	,601*	,652*	,562*

\*  $p < 0,001$

## 5 Conclusões

A escala MARKOR, amplamente aplicada para mensuração do grau de orientação para mercado, foi considerada como válida e utilizada por diversos estudos realizados em diversos países e culturas (Sampaio, 2000).

Contudo, uma gama de outros trabalhos vem questionando esta validade (Caruana et al, 1996; Oczkowski e Farrell, 1998; Baker e Sinkula, 1999; Pulendran et al., 2000; Matsuno et al., 2000; ). Em termos gerais, estes estudos diagnosticaram a forte correlação e a falta de distinção entre as atividades de geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado, conforme o proposto por Kohli, Jaworsky e Kumar (1993). Estas conclusões não permitem a confirmação de validade discriminante da escala, muito embora a maioria destes trabalhos registrem a consistência interna da MARKOR, levando os autores a considerarem a orientação para mercado como um construto unidimensional.

Os resultados aqui encontrados reforçam a hipótese de unidimensionalidade do construto de orientação para mercado. Tanto a análise fatorial confirmatória como a análise fatorial exploratória demonstraram que, nos dois campos de estudo considerados, não há uma separação clara dos indicadores nas dimensões propostas pela MARKOR. Ao contrário, a análise de correlação registrou uma forte associação entre o conjunto de indicadores.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de reavaliação da subdivisão da estrutura teórica das dimensões do construto maior - orientação para mercado - e da sua provável utilização como uma dimensão única. É importante ressaltar, ainda, que os questionamentos à escala MARKOR, à estrutura teórica de suas dimensões e às propriedades de suas medidas empíricas, devem ser considerados como parte de um esforço necessário e mais abrangente para o estabelecimento de generalizações empíricas, mais consistentes e confiáveis sobre o tema orientação para o mercado.

### 5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras.

Os levantamentos foram do tipo corte transversal (*cross-sectional*), cuja mensuração das variáveis de orientação para o mercado ocorreu em momentos similares, impedindo, portanto, analisar modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo, o que possibilitaria verificar associações e comparar com os resultados desse estudo.

Uma vez que o interesse do estudo passava pela investigação do grau de orientação para o mercado, considerou-se que seria necessário enviar o questionário para ser preenchido por executivo da alta administração. Apesar da sinalização de estudos de não existirem diferenças significativas de respostas na utilização de um respondente e de respondentes múltiplos (Jaworski e Kohli, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999), seria interessante que levantamentos futuros incluíssem múltiplos respondentes da alta administração e de outros

escalões da empresa, permitindo confrontar a convergência de respostas de diferentes pessoas da organização.

Apesar da preocupação com a análise do viés dos não respondentes, salienta-se que essa pesquisa utilizou amostras não probabilísticas de retorno de correio. Seria interessante que trabalhos futuros utilizassem mais de um método de coleta de dados, observando a aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

## 6 Bibliografia

- AVLONITIS, George J. & GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company performance: industrial vs. Consumer goods companies. Industrial Marketing Management, vol. 26, 1997.
- BAGOZZI, Richard P.. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In: Principles of Marketing Research. Cambridge, Blackwell, 1994.
- BAKER, William E. & SINKULA, James M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. Academy of Marketing Science Journal, vol. 27, 1999.
- BECKER, Jan & HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999
- BERMAN, B. & EVANS, J.R. Retail Management: a Strategic Approach. Prentice Hall, 1998.
- BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. Journal of Business Research, vol. 43, 1998.
- BHUIAN, Shahid N. & ABDUL-GADER, Abdallah. Market orientation in the hospital industry. Marketing Health Services, 1997.
- CARUANA, Albert, RAMASESHAN, B. & EWING, Michael. Market orientation and performance: a study of Australasian universities. Curtin Business School, Working Paper Series, November, 1996.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. Marketing Research – metodological foundations. Orlando, Dryden, 1999.
- DAWES, John. Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. Australian Journal of Management, 25 (2), Sydney, 2000.
- DESHPANDÉ, Rohit. Developing a Market Orientation. Thousand Oaks, Sage Publications, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. Journal of Market-Focused Management, vol.2, 1998.
- DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of Marketing, vol. 57, January 1993, pp. 23-27.
- DILLON, William R., MADDEN, Thomas J. & FIRTLE, Neil H.. Marketing Research in a Marketing Environment. St. Louis, Times Mirror, 1994.
- EGEREN, Marsha Van & O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. Journal of Services Marketing, vol. 12, 1998.
- FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. European Journal of Marketing, vol. 30, 1996.
- HAIR, Joseph Jr., ANDERSON, Rolph, TATHAM, Ronald & BLACK, William. Multivariate Data Analysis. New Jersey, Prentice-Hall, 1998.
- HOMBURG, Christian, WORKMAN, John P. & KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, vol. 63, 1999.
- JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, vol. 57, July 1993, pp. 53-70.

- KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol. 54, April 1990, pp. 1-18.
- KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. Journal of Marketing Research, vol. XXX, November 1993, pp. 467-477.
- LADO, Nora, MAYDEU-OLIVARES, Albert & RIVERA, Jaime. Measuring market orientation in several populations: structural equations model. European Journal of Marketing, vol. 32, 1998.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANDELLI, Mauro. Orientação para o Mercado e o Crescimento de Vendas: O Caso das Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS, 1999.
- MATSUNO, Ken e MENTZER, John T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. Journal of Marketing, 64 (4): 1-16, New York, 2000.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. e RENTZ, Joseph O. A refinement and validation of the MARKOR scale. Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (4): 527-539, Greenvale, 2000.
- MAVODO, Felix T. e FARRELL, Mark A. Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? Australian Journal of Management, 25 (2), Sydney, 2000.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, vol. 54, October 1990, pp. 20-35.
- OCZKOWSKI, E. e FARRELL, M.A. Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation". International Journal of Marketing Research, vol. 16, 1998, pp. 349.
- PELHAM, Alfred M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. Journal of Small Business Management, 38 (1):48-67, Milwaukee, 2000.
- PITT, Leyland, CARUANA, Albert & BERTHON, Pierre R.. Market orientation and business performance: some European evidence. International Marketing Review, vol. 13, 1996.
- PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard e WIDING II, Robert E. The antecedents and consequences of market orientation in Australia. Australian Journal of Management, 25 (2), Sydney, 2000.
- RAJU, P.S., LONIAL, Subhash & GUPTA, Yash P. Market Orientation and the Performance in the Hospital Industry. Journal of Health Care Marketing, 1995.
- SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 2000 (Tese de Doutorado, UFRGS).
- SIGUAW, Judy A., SIMPSON, Penny M. & BAKER, Thomas L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. Journal of Marketing, vol. 62, 1998.
- SILVEIRA, Teniza. Verificação do Grau de Orientação para o Mercado em Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. ENANPAD, 1998.
- SLATER, Stanley F. & NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? Journal of Marketing, vol. 58, January 1994, pp. 46-55.

TOALDO, Ana Maria M. A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).

TREZ, Guilherme. Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações. Porto Alegre, 2000 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).

## **Anexo A – Escala MARKOR**

### **Orientação para Mercado (Kohli, Jaworski and Kumar, 1993)**

#### ***Geração de Inteligência***

- OM1 Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro
- OM2 Pesquisa de mercado realizada pela empresa
- OM3 Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes
- OM4 Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços
- OM5 Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade
- OM6 Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial

#### ***Disseminação de Inteligência***

- OM7 Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado
- OM8 Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes
- OM9 Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente
- OM10 Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa
- OM11 Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes

#### ***Resposta***

- OM12 Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes
- OM13 Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço
- OM14 Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam
- OM15 Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio
- OM16 Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes
- OM17 Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa
- OM18 Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa
- OM19 Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa
- OM20 Esforços combinados entre departamentos p/ modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes

- 
- <sup>i</sup> “A análise fatorial confirmatória é particularmente útil na validação de escalas de mensuração de construtos específicos” (Hair et al., 1998, p.617).
- <sup>ii</sup> Hair et al. (1998) salientam que esse teste é muito sensível ao tamanho da amostra
- <sup>iii</sup> Salienta-se a advertência de Hair et al. (1998), para os quais o teste de Qui-quadrado é muito sensível ao tamanho da amostra, aumentando consideravelmente a tendência do teste de indicar diferenças significativas entre as matrizes de covariâncias observada e estimada em situações de grandes amostras (200 casos), ou seja,  $p < 0,05$ . Como ambas as amostras continham cerca de 200 casos válidos (192 e 198), a confiabilidade desse índice é prejudicada, e, portanto, o coeficiente de significância do teste de Qui-quadrado foi desconsiderado e a análise foi embasada na avaliação conjunta dos outros índices (Hair et al., 1998).
- <sup>iv</sup> Valor mínimo para na consideração de um nível de significância 0,05 e um tamanho de amostra aproximado de 200 (Hair et al., 1998).
- <sup>v</sup> As tabelas completas de correlações entre todos os 20 indicadores da escala para as duas amostras podem ser obtidas diretamente com os autores.