

## Orientação Para o Mercado: Uma Análise com Microempresas Brasileiras

### AUTORES

**RODRIGO FERNANDES MALAQUIAS**

Universidade Federal de Uberlândia

rodrigofmalaquias@yahoo.com.br

**CLAUDINÊ JORDÃO DE CARVALHO**

universidade federal de uberlândia

jordao@ufu.br

### Resumo

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a orientação de mercado para microempresas brasileiras, com base na observação de sua relação com dois outros construtos, sendo a Cultura e o Comportamento Organizacional e o Processamento de Informações. A idade das empresas também foi um item levado em consideração na análise. Para a quantificação dos construtos, foram elaborados e aplicados 3 diferentes tipos de questionários que, em conjunto, somam 88 questões. Tais questionários foram aplicadas a Microempresas situadas na região do Triângulo Mineiro, dentro do período de Maio/2005 a Agosto/2005, o que representou uma amostra não-probabilística. O teste Alfa de Cronbach indicou que as respostas dos questionários utilizados possuem confiabilidade. Após o cálculo dos índices que representaram os construtos, por empresa, foi elaborada uma análise de regressão múltipla e constatou-se, principalmente, que para as empresas analisadas a Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com: i) a Cultura e o Comportamento Organizacional; ii) o Processamento de Informações; e iii) a idade. Todos os resultados foram avaliados considerando-se uma significância de 5%.

### Abstract

*The aim of this paper was to analyze the market orientation for microenterprises in Brazil, based on observation of their relationship with two other constructs, the Culture and Behavior Organizational and Information Processing. The age of companies was also an item considered in the analysis. To quantify the constructs it was developed and applied three different types of questionnaires that together account for 88 questions. These questionnaires were applied to microenterprises situated in the Triangulo Mineiro region, within the period of August/2005 May/2005, representing a non-probabilistic sample. The Cronbach's Alpha test showed that the responses from the questionnaires have reliability. After the calculation of indices that represent the constructs, a multiple regression analysis was conducted and it was found, for the companies analyzed, that Market Orientation is positively related to: i) the Organizational Culture and Behavior; ii) the Processing Information; and iii) the age. All the results were analyzed considering a significance level of 5%.*

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado; Processamento de Informações; Cultura Organizacional.

## 1. Introdução

Este trabalho foi desenvolvido em um contexto teórico que considera que a orientação para o mercado pode levar as empresas a apresentar um desempenho superior às demais empresas que apresentam um baixo grau de orientação para o mercado. Contudo, para que uma empresa seja orientada para o mercado, é relevante que se observem aspectos como a sua cultura organizacional e o seu processamento interno de informações. Esses itens são fundamentais para que a empresa consiga ser orientada para o mercado, pois podem impactar positivamente em aspectos organizacionais como a aprendizagem, criatividade, inovação, percepção do mercado etc.

Desta forma, o objetivo geral do trabalho foi analisar se a cultura organizacional e o processamento de informações estão positivamente relacionados com a orientação para o mercado. Foi necessária a quantificação dos construtos Cultura Organizacional, Processamento de Informações e Orientação para o Mercado, sendo utilizados instrumentos de coleta de dados estruturados para atender a tal necessidade. Como objetivos específicos, foram determinados os seguintes: i) elaboração dos instrumentos de coleta de dados, ou seja, dos questionários; ii) coleta e tabulação dos dados com base na aplicação dos questionários; iii) verificação do nível de medida no qual os dirigentes das Microempresas percebem a presença desses construtos; iv) analisar se o tempo de existência está associado estatisticamente à Orientação de Mercado.

O restante do trabalho está dividido em mais seis seções, sendo que as três próximas seções apresentam uma revisão da literatura sobre orientação de mercado. A quinta seção apresenta a metodologia do estudo e as hipóteses que foram elaboradas para os testes estatísticos. Na sexta seção descrevem-se os resultados obtidos com o trabalho, juntamente com comentários e análises. A última seção traz as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

## 2. Estratégia, desempenho e valor ao consumidor

Pode-se dizer que a estratégia empresarial tem por objetivo, de uma maneira geral, fazer com que as empresas adotem ações de modo que seu desempenho seja superior ao desempenho de outras companhias (HULT, KETCHEN e SLATER, 2005, p. 1173). Busca-se então alguma maneira de provocar gerencialmente um desequilíbrio favorável na empresa em relação às outras companhias do mesmo setor de atividade, sendo tal desequilíbrio representado pelo desempenho superior, que também pode ser denominado de retorno anormal. As empresas possuem simultaneamente diferentes objetivos de performance (MORGAN e REGO, 2006). Conforme pode ser encontrado em Grant (2002, p. 42), há diferentes medidas de lucratividade, de retorno, de rentabilidade que podem indicar a performance da empresa. O lucro líquido, por exemplo, é um destes indicativos, e está relacionado com a maioria das medidas comentadas pelo citado autor. Se o lucro é um indicativo de desempenho, e a estratégia busca uma maneira de se ter desempenho superior às demais empresas, deve-se então adotar alguma medida que forneça o maior lucro possível.

Basicamente, o lucro pode ser entendido como a diferença entre as receitas obtidas e os custos/despesas necessários para que a empresa obtivesse essa receita. Para aumentar o lucro, deve-se: i) ou aumentar as receitas; e/ou ii) reduzir custos/despesas. O aumento de receitas se dá quando os compradores estão dispostos: i) a comprar mais; ii) e/ou a comprar a mesma quantidade, porém a valores mais elevados. Os compradores, ou consumidores, estarão dispostos a comprar mais ou mais caro caso eles percebam que o preço pago pelo produto/serviço adquirido é inferior ao benefício que lhes será proporcionado, ou seja, quando o valor oferecido pelo produto/serviço é positivo. Caso haja concorrentes, o valor oferecido pela empresa deve estar acima do valor oferecido pelos seus concorrentes, para que o consumidor escolha adquirir seus produtos.

Vale lembrar que o mercado no qual se situam os consumidores sofre modificações, em decorrência de suas dinâmicas particulares de funcionamento. Ou seja, a tecnologia, as exigências dos clientes, o seu nível de informações a respeito do produto/serviço que consomem, a qualidade oferecida pela concorrência, dentre outros diversos, são exemplos de pontos nos quais o mercado sofre alterações (CRAVENS e PIERCY, 2008). Com isso, caso a empresa que se situe em um ambiente dinâmico não consiga acompanhar e responder às alterações no mercado, sua continuidade pode ser comprometida e, cada vez menos, ela conseguirá garantir lucros superiores aos concorrentes. Tem-se então a relevância da implementação de uma estratégia direcionada para o mercado, levando em conta as modificações que nele ocorrem. O tópico a seguir aborda o assunto.

### **3. O consumidor e a estratégia direcionada para o mercado**

“As realizações de empresas que mostram características direcionadas para o mercado são impressionantes” (CRAVENS e PIERCY, 2008, p. 3). Além disso, os citados autores comentam que existem estudos evidenciando que organizações orientadas para o mercado apresentam desempenho superior ao de empresas não orientadas para o mercado. Neste contexto, parece coerente então considerar-se que, quando a empresa consegue entregar valor para seus consumidores, ela também está entrando na rota para entregar valor aos seus acionistas.

De acordo com Cravens e Piercy (2008, p. 2), “a lógica subjacente da estratégia direcionada para o mercado é que o mercado e os clientes que o compõem devem ser o ponto de partida na formulação da estratégia empresarial”. Deve-se dedicar bastante atenção à citada frase, pois, o cliente deve ser o ponto de partida na formulação das estratégias, mas não só o cliente: o mercado também deve ser considerado nessa análise. Desta forma, é possível que a empresa entenda o mercado em seu momento atual e, além disso, que ela considere suas possíveis mudanças futuras, sendo este o alicerce para a criação de estratégias.

É relevante lembrar que o mercado em questão não corresponde à visão tradicional de mercado, mas deve incluir também todas as fontes relevantes de conhecimentos e idéias (CRAVENS e PIERCY, 2008), pois a organização orientada para o mercado deve desenvolver capacidade para aprender; só se pode aprender quando se está com a “mente aberta” para novos conhecimentos, novas idéias que, inclusive, podem aparecer na forma de simples sugestões de clientes, conforme foi o caso da Manco. A Manco é uma distribuidora de fita-crepe, envelopes, revestimento de prateleiras e produtos correlatos que, depois de ouvir um cliente, desenvolveu um novo produto que, em um determinado período, vendeu \$ 30 milhões, quase um quinto das vendas anuais da Manco (CRAVENS e PIERCY, 2008). Essa capacidade de aprender passa então a representar uma vantagem competitiva, pois o aprendizado reduz e determina o tempo necessário para execução de novos projetos, novas tarefas. A empresa passa a responder com maior rapidez e eficácia às necessidades dos clientes, com produtos e serviços aprimorados, respondendo mais rapidamente às ações dos concorrentes e podendo se beneficiar de situações de mercado.

Apesar da criação de valor superior para os consumidores ser um ponto central no conceito de vantagem competitiva, a cultura e o comportamento para que se consiga criar tal valor têm recebido pouca atenção (SLATER e NARVER, 1999, p. 1.165), e, para que a empresa seja orientada para o mercado, esses itens devem ser observados. Negócios orientados para o mercado buscam entender as necessidades (expressas e latentes) dos consumidores e, com isso, buscam desenvolver soluções superiores para tais necessidades. Pode parecer que o entendimento das necessidades dos clientes exige um amplo conjunto de atividades que implicam em altos investimentos em pesquisas, sendo assim mais aplicável no contexto de grandes empresas, mas não é bem assim. Slater e Narver (1999) argumentam que ser orientado para o mercado não é simples e nem natural, porém também não é impossível

que empresas pequenas sejam orientadas para o mercado, tanto é que existem evidências apontando pequenas empresas que obtiveram maior sucesso na orientação para o mercado do que grandes empresas.

Hult, Ketchen e Slater (2005) investigaram como a orientação para o mercado influencia na performance empresarial e, logo no início de seu trabalho, argumentam que artigos anteriores não abordam adequadamente a influência da orientação para o mercado na performance. Segundo os citados autores, Slater e Narver (1998) definem orientação para o mercado como uma ideologia que prioriza a criação e manutenção de valor superior para o consumidor, a partir do envolvimento dos empregados e do desenvolvimento e exploração de informações de mercado, estando à frente e com vantagem em relação aos seus concorrentes. Hult, Ketchen e Slater (2005) ainda comentam que, por outro lado, Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado tendo como a prioridade a geração, disseminação e interpretação da informação a respeito das necessidades do consumidor. Ou seja, a primeira definição está centrada na cultura organizacional, enquanto que a segunda está centrada no processamento de informações e, segundo os autores, o primeiro é complementado pelo segundo.

Os resultados obtidos pelos autores em sua pesquisa empírica mostraram que a orientação para o mercado e o processamento de informações de mercado se mostraram positivamente relacionados à responsividade, porém, não se observou uma interação significativa entre a orientação para o mercado e o processamento de informações (HULT, KETCHEN e SLATER, 2005). Os resultados mostram também que a responsividade organizacional afeta a performance subsequente, porém, o reflexo da orientação para o mercado e do processamento de informações sobre a performance não é diretamente observável. Com isso, os autores argumentam sobre a relevância de se ir além da visão de Slater e Narver (1998) nos estudos sobre orientação de mercado. O sucesso organizacional é influenciado tanto pela cultura organizacional, pelo processamento de informações de mercado e pela responsividade organizacional.

Connor (2007) comenta o trabalho de Hult, Ketchen e Slater (2005), indicando que parece existir uma relação tautológica nos resultados encontrados. Na área de estratégia, outras relações tautológicas parecem já ter sido identificadas, conforme apresentado no artigo de Powell (2001). Talvez essa relação tautológica seja explicada pela tentativa de se tentar mensurar a relação entre duas variáveis (orientação para o mercado e performance) em que o reflexo de uma (como a satisfação, na orientação para o mercado) impacta no valor de outra (reflexo da satisfação nas receitas, conseqüentemente no lucro, que é a medida objetiva da performance). Connor (2007) também comenta sobre a orientação para o mercado e o foco no consumidor serem alternativas mutuamente excludentes; para Connor (2007), essas visões são complementares, e não excludentes, devendo a escolha entre um modelo estratégico conter um balanceamento entre esses dois pontos.

Uma das maneiras de se buscar adicionar valor ao consumidor se dá por meio da gestão de marcas (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2004), pois as marcas podem conferir ao cliente mais confiança, simplificando suas escolhas pela redução de riscos com a aquisição de um produto que não atenderia suas necessidades, por exemplo (KELLER e LEHMANN, 2006). Considerações sobre a gestão de marcas são feitas a seguir.

#### **4. Gerenciamento estratégico de marcas**

A gestão de marcas como forma de aumentar o valor percebido pelo cliente não é um fato recente. Conforme apontam Sheth e Parvatián (1995, p. 14), no início da era industrial já se encontram evidências de produtores e comerciantes que colocavam em seus produtos seus próprios nomes de família, com o objetivo de mostrar o seu compromisso pessoal com a qualidade do produto (são exemplos a Philips, a Fiat, a Johnson & Johnson, a Toyota etc.). O

nome da família representava então uma marca, e isso poderia mostrar que o produto seria capaz de proporcionar um valor maior que o de um concorrente, em razão do diferencial atribuído pela marca.

Keller e Lehmann (2006) comentam sobre estudos já realizados buscando relacionar fatores como alterações nos nomes das empresas, mudanças nas marcas, anunciamentos sobre marcas, mostrando relações com o retorno das ações das empresas e variações no retorno sobre o investimento, o que mostra a relevância de se praticar o gerenciamento estratégico de marcas. Rust, Zeithaml e Lemon (2004) também comentam sobre a influência da orientação para o mercado para o sucesso no gerenciamento estratégico de marcas, observando-se principalmente as necessidades e particularidades dos consumidores, pois o valor da marca depende do consumidor que a está avaliando.

Cravens e Piercy (2008, p. 273) destacam que “a análise estratégia de marcas inclui a análise do mercado e dos consumidores, dos concorrentes e da marca”. De uma forma um pouco diferente, Rust, Zeithaml e Lemon (2004, p. 4) argumentam que o gerenciamento de marcas deve levar em conta sim os consumidores, e em primeiro lugar, conforme apresentado a seguir.

Se aceita-se que o objetivo da gestão da empresa é aumentar o valor para o consumidor, e não o valor da marca, e que o valor da marca é apenas um significado com um alto nível de individualidade, então a gestão das marcas será realizada de uma maneira profundamente diferente. [...] As decisões sobre marca devem ser posteriores às decisões sobre as relações com os consumidores.

Srinivasan e Hanssens (2009) apontam evidências de acontecimentos empíricos mostrando que anúncios sobre cortes em preços de venda, sobre fechamento de filiais, sobre introdução de novos produtos, sobre aumento na qualidade de produtos oferecidos e satisfação do consumidor podem impactar significativamente o preço das ações das empresas. “Tais exemplos sugerem que os investidores reagem rapidamente, recompensando as empresas com altos preços de ações quando as informações são percebidas como boas notícias” (SRINIVASAN e HANSSSENS, 2009, p. 294).

Apesar da crescente relevância do valor da marca na literatura, a maior parte dos estudos que buscam verificar empiricamente a associação entre a existência de marcas valiosas e a criação de valor ao acionista, estuda apenas o contexto norte-americano. Assim, um “pano de fundo” deste estudo trata-se do desenvolvimento da linha de pesquisa sobre Produtividade e Métricas de Marketing no Brasil, visto que muitos resultados de pesquisas empíricas realizados em outros cenários são transpostos, ou simplesmente aceitos no contexto brasileiro, sem uma prévia verificação das diferenças contingenciais (OLIVEIRA e LUCE, 2009, p. 2).

Conforme o referencial apresentado até o momento, é coerente se considerar que a orientação para o mercado pode promover às empresas um retorno superior e, conseqüentemente, pode gerar maior valor aos seus acionistas. A lógica seria a seguinte: quando a empresa se mostra orientada para o mercado, ela tem maiores condições de atender adequadamente às necessidades de seus clientes. Seus clientes passarão a perceber que obtém um valor maior (benefícios menos preço do produto/serviço) ao negociarem com tal empresa orientada para o mercado do que com as concorrentes, e passarão a dar preferência a ela nas negociações. Desta forma, ela conseguirá aumentos em sua receita, o que potencialmente aumentará os seus lucros e também a sua avaliação pelo mercado, gerando impactos positivos para os seus acionistas ao receberem dividendos ou negociarem suas ações por um preço superior no mercado de capitais.

## 5. Aspectos metodológicos e hipóteses

Baseando-se nos estudos apresentados anteriormente no referencial teórico, pretende-se neste estudo fazer o teste de duas hipóteses, apresentadas no Quadro 1, a seguir, juntamente com os autores que serviram de base para a sua elaboração. Os instrumentos de coleta de dados utilizados para quantificar os construtos Cultura e Comportamento Organizacional, Processamento de Informações e Orientação para o Mercado foram elaborados com base em uma revisão da literatura, e cada uma das questões que as compõe pode ser respondida pelo pesquisado com base em uma escala que vai de 0 a 4 e n.a. (não aplicável).

O instrumento de coleta de dados utilizado para avaliar a Cultura e o Comportamento Organizacional possui 33 questões; o questionário utilizado para quantificar o Processamento de Informações possui 33 questões e, finalmente, o questionário que se refere à Orientação para o Mercado possui 22 questões. As escalas completas podem ser obtidas mediante contato com os autores por e-mail.

Hipótese	Argumento	Autores	Testes
H1	A cultura e o comportamento organizacional estão positivamente relacionados com a orientação de mercado.	Slater e Narver (1999).	Teste t; Análise de Regressão.
H2	O processamento de informações sobre o mercado está positivamente relacionado com a orientação para o mercado.	Hult, Ketchen e Slater (2005); Kohli e Jaworski (1990).	Teste t; Análise de Regressão.

Quadro 1: Hipóteses de pesquisa

Os questionários foram aplicados a Microempresas situadas na região do Triângulo Mineiro, dentro do período de Maio/2005 a Agosto/2005, o que passa a representar uma amostra não-probabilística; ou seja, os resultados a serem obtidos com o estudo não podem ser generalizados para as demais empresas, são válidos para as observações registradas. Juntamente com as informações presentes nos questionários, foram coletadas também outras informações, como o e-mail da empresa, o número de funcionários e a data do início das atividades. A informação sobre a idade da empresa (tempo de atividade) será também uma variável analisada neste estudo.

Conforme apresentado no Quadro 1, as ferramentas estatísticas a serem utilizadas para o teste de hipóteses são, principalmente, o Teste-t de Student, a Análise de Regressão (HAIR *et. al.*, 2005) e a ANOVA – Análise de Variância. Complementarmente, serão feitas também estatísticas descritivas para análises exploratórias. A confiabilidade das respostas dos questionários também foram analisadas com base no Alfa de Cronbach. Para que se possam fazer as análises estatísticas, os construtos serão representados por índices médios das respostas que foram obtidas com todas as questões que os compõem. O peso para todas as questões é igual.

## 6. Resultados

Após a aplicação dos questionários, foram tabuladas todas as informações em planilhas eletrônicas e, de todos os questionários aplicados, apenas 183 (menos de 50%) apresentaram-se respondidos adequadamente (183 de cada um dos 3 construtos analisados). Dentro destes 183 questionários ainda encontravam-se 10 com muitas respostas em branco, sendo então excluídos da amostra. A amostra final passou então a contar com questionários respondidos por 173 empresas que são pertencentes ao setor varejista. Quando ainda algumas das questões de cada um dos três questionários encontravam-se em branco, tais valores foram substituídos pela média do bloco de questões.

Após a tabulação, verificou-se o valor do Alfa de Cronbach de cada um dos três instrumentos de coleta de dados (representando cada um dos construtos), e os resultados estão presentes na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Resultados do Teste Alfa de Cronbach

Construto	Nº Quest.	Nº Resp.	Alfa de Cronbach
Cultura e Comp. Org.	33	173	0,963
Processam. Inform.	33	173	0,962
Orientação para o Merc.	22	173	0,933

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme se pode perceber, há consistência nas respostas obtidas com base nos questionários que foram aplicados. O próximo passo foi o cálculo dos índices que representariam cada construto, considerando-se que todas as questões (os rótulos de respostas) teriam o mesmo peso (ou seja, foi feita a média das respostas). Uma análise exploratória desses índices, juntamente com a idade da empresa, é apresentada na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Análise exploratória dos índices obtidos

Construto / Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desv. Padrão
Cultura e Comp. Org.	173	0,265	2,765	1,502	0,580
Processam. Inform.	173	0,152	2,697	1,269	0,564
Orientação para o Merc.	173	0,048	2,810	1,438	0,552
Idade	173	1	34	10,081	6,606

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme se pode perceber, a idade das empresas varia entre 1 a 34 anos. Com base na observação do histograma dos construtos Cultura e Processamento, os seus índices foram divididos em grupos, conforme indica a Tabela 3, a seguir. Essa divisão em grupos se fundamenta na intenção de se realizar o Teste-t e a ANOVA. Na própria Tabela 3 já se apresentam também os resultados dos testes de comparação de médias, junto com o seu respectivo p-valor.

Tabela 3: Divisão dos índices dos construtos em grupos

Construto	Intervalo	Grupo	N	Média	Desv. Padrão	P-Valor
Cultura e Comp. Org.	0 até 0,999	CCO_A	40	0,918	0,285	0,000
	1,000 até 1,999	CCO_B	92	1,384	0,429	
	acima de 2,000	CCO_C	41	2,070	0,359	
Processam. Inform.	0 até 1,199	PI_A	82	1,062	0,393	0,000
	acima de 1,200	PI_B	91	1,778	0,445	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao nível de 5%, pode-se afirmar que as médias dos índices de Orientação para o Mercado entre os grupos criados é diferente, com significância estatística. Ou seja, quando a empresa possui maiores índices de Cultura, ou de Processamento de Informações, maiores

índices de Orientação para o Mercado são também observados. É relevante destacar que não há neste ponto a afirmação de uma relação de causalidade entre os construtos. Para tanto, seriam necessários outros testes, que não foram o objetivo deste trabalho.

Por fim, elaborou-se uma análise de regressão múltipla entre os construtos e a variável selecionados para o estudo, tendo-se o construto Orientação para o Mercado como dependente das demais variáveis. Os resultados são mostrados na Tabela 4, a seguir. O p-valor apresentado logo após o R-Quadrado Ajustado é a significância do modelo geral, e indica se ele pode ser usado para representar adequadamente a relação entre as variáveis estudadas.

Tabela 4: Resultados da Regressão Linear Múltipla

Construto / Variável	Beta	P-Valor
Constante	0,289	0,000
Cultura e Comp. Org.	0,190	0,018
Processam. Inform.	0,613	0,000
Idade	0,008	0,034
R-Quad. Ajust.	0,672	0,000
Durbin-Watson	1,893	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 4 mostra que a equação proposta (com as variações dos índices de Orientação para o Mercado sendo explicadas pelas variações dos índices de Cultura e Comportamento Organizacional, de Processamento de Informações, e também pelas variações da Idade da empresa) é eficiente em explicar as variações dos índices de Orientação para o Mercado, pois o modelo consegue explicar 67,2% das variações que ocorrem no citado construto por meio das variações dos índices dos outros construtos observados. O p-valor que aparece logo à frente do R-Quadrado Ajustado indica que o modelo é válido para os fins aos quais se propõe.

As hipóteses apresentadas anteriormente no Quadro 1 não devem ser rejeitadas, pois a relação que se observou entre os construtos Cultura e Orientação é positiva e estatisticamente significativa, conforme indica o p-valor, a um nível de 5% (H1 não deve ser rejeitada). Da mesma forma, a relação entre o Processamento de Informações e a Orientação para o Mercado foi positiva e estatisticamente significativa, a um nível de 5% (H2 não deve ser rejeitada). Vale também comentar que a idade das empresas está positivamente relacionada com a sua Orientação para o Mercado, a um nível de 5% de significância. Além disso, a análise dos resíduos da regressão mostra também que o modelo é válido, pois a estatística de Durbin-Watson indica que não há auto-correlação entre os resíduos e a heteroscedasticidade, quando necessário, foi corrigida por meio do teste de White; a hipótese sobre a normalidade da distribuição dos resíduos também não foi rejeitada pelo teste Jarque-Bera.

Esses resultados indicam que, para as Microempresas estudadas da região do Triângulo Mineiro, cultura e o comportamento organizacional que elas possuem e também o processamento de informações que elas apresentam são construtos que estão positivamente relacionados com a sua orientação para o mercado. Conforme apresentado no referencial teórico, empresas orientadas para o mercado podem apresentar um desempenho superior ao daquelas que não são orientadas para o mercado. Com os resultados apresentados, percebe-se que a Cultura Organizacional e o Processamento de Informações são construtos que podem então contribuir positivamente com a performance da empresa, pois estão associadas positivamente e significativamente com a orientação para o mercado.

## 7. Considerações finais

Conforme comentado no referencial teórico desta pesquisa, alguns autores apontam que a estratégia empresarial corresponde a uma teoria que busca descrever a maneira com a qual as empresas podem apresentar desempenho superior ao desempenho de outras empresas. Nesse meio, tem-se também as estratégias de marketing e, dentro da teoria de estratégias de marketing, encontram-se estudos sobre a orientação para o mercado das companhias.

O argumento principal seria de que a orientação para o mercado permite que a empresa atenda melhor às necessidades de seus clientes e também que esteja atenda às atitudes adotadas pelos seus concorrentes. Ao atender melhor as necessidades de seus clientes, ela poderia garantir a geração de um valor maior para tais clientes, e isso poderia implicar em retornos superiores. No entanto, para que uma empresa seja orientada para o mercado, a cultura organizacional e o processamento de informações são elementos que devem ser levados em consideração, pois podem impactar significativamente nos resultados a serem obtidos com o planejamento estabelecido pela empresa.

As análises realizadas na presente pesquisa permitem argumentar que, para microempresas analisadas, situadas na região do Triângulo Mineiro, a cultura e o comportamento organizacional, tal como o processamento interno de informações, são elementos que estão positivamente e significativamente relacionados com a sua orientação para o mercado. Ou seja, empresas com altos índices de cultura e processamento de informações, também apresentaram altos índices para o construto Orientação para o Mercado. Esses resultados estão alinhados com a consideração de Slater e Narver (1999) de que não necessariamente somente empresas grandes tem condições de serem orientadas para o mercado; esta pesquisa foi feita com microempresas.

Esses resultados podem apresentar sua contribuição para os gestores de microempresas que, caso queiram que sua entidade passe a ser orientada para o mercado, devem levar em consideração também a cultura e o seu processamento interno de informações. A contribuição teórica deste estudo se dá no sentido de que resultados empíricos são apresentados para o contexto de microempresas com uma base de dados considerável (173 empresas pesquisadas).

Para pesquisas futuras, sugerem-se novos estudos na realidade de micro e pequenas empresas levando em conta, além dos elementos analisados, o desempenho apresentado pelas empresas. Essa relação pode ser também modelada por meio de equações estruturais, pois estão em análise variáveis latentes que precisam ser quantificadas por meio de escalas (questionários).

## Referências

CONNOR, T. Market orientation and performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 957-959, 2007.

CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F. **Marketing Estratégico**. 8a ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 4. ed., Oxford: Blackwell Publishing, 2002, cap.2. p. 37-63.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução de Adonai Schulup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J.; SLATER, S.F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, n.12, p.1173-1181, 2005.

JAWORSKI, B. J; KOHLI, A, K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. v. 52. p. 53-70, July, 1993.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

MORGAN, N.A.; REGO, L.L. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 426-439, Sep./Oct., 2006.

OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B. O Valor da Marca e o Valor ao Acionista em Empresas Brasileiras. In: XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo - SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

POWELL, T. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, Sep., 2001.

RUST, R.T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G.S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R.K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **The Journal of Marketing**. v. 68, n. 4, p. 76-89, Oct., 2004.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. Final draft for the International Business Review. Special Issue on Relationship Marketing, 1995.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market-oriented and customer-led: let´s not confuse the two. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 1001-1006, 1998.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1165-1168, Dec., 1999.

SRINIVASAN, S.; HANSENS, D. M. Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. **Journal of Marketing Research**, V. 46, N. 3, p. 293-312, Jun, 2009.