

O impacto da orientação estratégica no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas

The impact of strategic orientation on market performance of small and medium-sized companies

Paulo Cezar de Moura Saban

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná na linha de pesquisa Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor. Professor de graduação nos cursos de Moda e Design; professor de pós-graduação em Gestão da Moda no Centro Universitário Católica de SC. Em 2015 passou a ser professor de pós-graduação no Instituto Orbitato e no Centro Universitário Cesumar, Santa Catarina, Brasil.
paulinhosaban@gmail.com

Simone Regina Didonet

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta II na Universidade Federal do Paraná, no Departamento de Administração Geral e Aplicada, Paraná. Brasil
didonetsimone@gmail.com

Ana Maria Machado Toaldo

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2004). Atua como professora adjunta na Universidade Federal do Paraná, Paraná. Brasil
anatoaldo@ufpr.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 15.03.2015
Aprovado em 23.08.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este estudo analisa o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado de pequenas e médias empresas, além da moderação da orientação para a marca nessa relação. A pesquisa de campo quantitativa foi aplicada através de questionário a 106 pequenas e médias empresas manufatureiras do norte de Santa Catarina. Identificou-se por meio de estatísticas descritivas a intensidade das orientações estratégicas, resultando numa tipologia específica, classificando-as conforme seu grau de intensidade. As hipóteses foram testadas por meio de regressão hierárquica. O estudo confirmou que a orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado, enquanto a orientação para a marca não impactou significativamente e não moderou a relação, medida por meio da regressão hierárquica. Conclui-se que a orientação para o mercado é fundamental para melhor desempenho de mercado nas pequenas e médias empresas e que apenas a orientação para a marca não trará melhores resultados de desempenho.

Palavras-chave: Orientações Estratégicas; Orientação para o Mercado; Orientação para a Marca; Desempenho de Mercado.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of the relationship between market orientation and brand orientation on the market performance of small and medium enterprises, as well as the moderation of brand orientation in this relationship. The survey method was conducted through a questionnaire to 106 small and medium-sized manufacturing companies in the north of Santa Catarina. Descriptive statistics techniques were applied to verify the intensity of market orientation and brand orientation, resulting in a specific typology, ranking them according to their degree of intensity. Hierarchical regression model was applied to verify the study hypotheses. The study confirmed that the market orientation directly and positively affects the market performance, while brand orientation did not impact significantly and not moderated the relationship, which was measured by means of hierarchical regression. It is concluded that market orientation is key to better market performance in small and medium-sized enterprises and that only the brand orientation will not improve the performance of the studied firms.

Keywords: Strategic Orientations; Market Orientation; Brand Orientation; Market Performance.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é a relação entre as orientações estratégicas voltadas para o mercado e para a marca e seu impacto no desempenho de mercado de pequenas e médias empresas. O estudo aborda ainda a orientação para a marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado.

Noble, Sinha e Kumar (2002) definem orientação estratégica como "os princípios norteadores que influenciam a estratégia de marketing e as atividades de uma empresa" (p. 25). A escolha da orientação estratégica por parte da organização não é inerentemente livre, mas é dependente, por exemplo, da cultura organizacional existente, das competências e dos recursos. Para Cadogan (2012), orientações estratégicas não existem isoladamente: empresas podem e têm múltiplas orientações estratégicas, as quais são determinantes no resultado de seu desempenho.

Enquanto a orientação para o mercado é a cultura da organização que de forma mais eficaz e eficiente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e um desempenho superior contínuo para o negócio (Narver & Slater, 1990), a orientação para a marca é uma mentalidade que garante que a marca vai ser reconhecida, caracterizada e favorecida na estratégia de marketing (Wong & Merrilees, 2008).

A proposta deste trabalho é analisar empiricamente o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, visando suprir as lacunas encontradas em estudos anteriores. A primeira lacuna refere-se à presença da orientação para a marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Wong & Merrilees, 2008; Baumgarth, 2010; Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen & Pasanen, 2013; Tuominen, Laukkanen & Reijonen, 2009). Já a segunda lacuna refere-se ao estudo aplicado no âmbito das pequenas e médias empresas (Reijonen, Laukkanen, Komppula, & Tuominen, 2012; Laukkanen et al., 2013; Didonet, Simmons, Diaz-Villavicencio & Palmer, 2012). A terceira lacuna refere-se ao estudo das relações entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de

mercado no contexto brasileiro (Laukkanen et al., 2013; Reijonen et al., 2012).

O ponto de partida para o preenchimento dessas lacunas parte do pressuposto de que a escolha da orientação estratégica voltada para o mercado ou para a marca possa impactar positivamente o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas. Reijonen, Szandra, Tuominen, Laukkanen & Komppula (2014) reforçam essa questão citando que “ambas as orientações estratégicas são estimadas para levar a um melhor desempenho de mercado.” (p. 251). Portanto, a proposta deste trabalho é responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas?

A resposta a essa questão, assim como a contribuição para as discussões na literatura sobre o tema, é relevante por três aspectos:

- Possibilita analisar se a orientação para a marca impacta positivamente na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado, melhorando ainda mais o desempenho de mercado.
- A realidade das pequenas e médias empresas é diferente da realidade das maiores. A limitação de capacidades e recursos pode influenciar na relação entre as orientações estratégicas e o desempenho de mercado.
- A aplicação desse estudo no contexto brasileiro possibilitará analisar se o resultado difere dos estudos aplicados no contexto internacional, além de contribuir com o tema em questão, dada a incipiência dos estudos sobre a relação entre os construtos desta pesquisa.

O preenchimento das lacunas supracitadas está diretamente ligado ao objetivo deste estudo, ou seja, analisar a influencia da relação da orientação para o mercado e da orientação para a marca no desempenho de mercado de pequenas e médias empresas. Nesse contexto não se procurou explicitar aos pesquisados o foco de análise da marca, se voltado à marca institucional ou marca de produto, visto que, conforme o mercado em que atua, ora o público são outras organizações, ora são consumidores. Por isso a abordagem foi sobre a principal marca da empresa.

No que tange à prática administrativa, a importância desse estudo vai além do impacto no desempenho, possibilitando a percepção da importância das vantagens competitivas sustentáveis na definição da orientação estratégica, seja ela orientada para o mercado, orientada para a marca, ou na adoção de ambas as orientações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

2.1 Orientação para o mercado e desempenho de mercado em pequenas e médias empresas

Segundo Kohli e Jaworski (1990), “Orientação para o mercado é a ampla geração de inteligência de mercado concernente às necessidades dos atuais e futuros clientes, disseminação dessa inteligência através dos departamentos e a ampla resposta a ela” (p. 6). Para Narver e Slater (1990), “Orientação para o mercado é a cultura da organização que de forma mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e um desempenho superior contínuo para o negócio” (p. 21). Já Deshpandé, Farley e Webster (1993) tratam a orientação para o mercado e a orientação para o cliente como sinônimos. Os autores definem a orientação para o cliente como “o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não excluindo os interesses de todas as outras partes interessadas, como proprietários, gerentes e funcionários, a fim de desenvolver uma empresa rentável em longo prazo” (Deshpandé et al., p. 29). Em todas as abordagens, o elemento central é a satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

Por meio da orientação para o mercado as empresas buscam a criação permanente de valor para os clientes, garantindo um desempenho superior, o que confere à empresa uma vantagem competitiva sustentável. Isso leva as empresas a criar e manter uma cultura organizacional orientada para o mercado, refletindo em maior eficácia e eficiência na criação dos comportamentos necessários para criação de valor superior para os clientes e, assim, um desempenho continuamente superior para a empresa (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Shapiro, 1988; Narver & Slater, 1990).

A cultura organizacional orientada para o mercado, baseada em valores básicos compartilhados, normas, artefatos e comportamentos, tem um impacto positivo sobre o desempenho do mercado, o qual é definido como a eficácia das atividades de marketing da organização e é medido por itens referentes ao alcance da satisfação dos clientes, oferta de valor para o cliente, retenção de clientes e conquista da participação de mercado desejada (Homburg & Pflesser, 2000). Baumgarth (2010) reforça essa abordagem, definindo desempenho de mercado

como os resultados coletivos das atividades de marketing, tais como o aumento da consciência da marca, a conquista de novos clientes, a fidelização dos clientes e o alcance de uma participação de mercado desejada.

As pesquisas desenvolvidas para análise da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional têm mostrado evolução. Mais do que comprovar que essa relação é quase sempre positiva, estudos recentes têm buscado análises mais refinadas indo além desse debate, se concentrando na distinção entre as propensões para satisfazer atual *versus* futuras necessidades dos clientes (Narver, Slater & MacLachlan, 2004) ou ainda abordagens da orientação para o mercado como um conceito multidimensional (Reijonen et al., 2012), com componentes comportamentais e culturais e diferentes implicações no desempenho da empresa.

No que se refere às pequenas e médias empresas, Slater e Narver (1994) reforçam que estas podem superar as vantagens das empresas de grande porte, como o poder de mercado, economias de escala, linhas de produtos amplas e tecnologia de produção superior, tornando-se mais orientadas para o mercado. Ainda nesse contexto das pequenas e médias empresas, Alpkan, Yilmaz e Kaya (2007) encontraram, em relação ao papel moderador do dinamismo do mercado, um impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho, tornando-se ainda mais forte em mercados altamente dinâmicos. Didonet et al. (2012) concluíram que as pequenas empresas são estruturalmente e culturalmente mais capazes de responder ao mercado do que as empresas maiores. A correlação positiva com os níveis mais elevados de orientação para o mercado apresenta uma síntese convincente na criação de um desempenho superior. Verhees e Meulenberg (2004) desenvolveram um estudo sobre orientação para o mercado, inovação e desempenho nas pequenas empresas. O resultado do estudo revelou que a inteligência de mercado do cliente está relacionada positivamente ao desempenho das pequenas empresas. Já Kara, Spillan e Deshields (2005) investigaram possíveis influências de orientação para o mercado no desempenho de empresas de varejo de serviço de pequeno porte, encontrando como resultado uma relação significativa positiva.

A orientação para o mercado pode melhorar o desempenho de uma organização, aumentando a satisfação e fidelização dos seus clientes, a qualidade de seus produtos e serviços e sua capacidade de inovação (Kirca, Jayachandran &

Bearden, 2005). Além disso, aumenta a satisfação e fidelização dos clientes porque as empresas orientadas para o mercado estão bem posicionadas para antecipar as necessidades dos clientes e oferecer produtos e serviços para satisfazer essas necessidades (Slater & Narver, 1994).

O resultado dos diversos estudos apresentados demonstra que a orientação para o mercado tem um impacto positivo sobre o desempenho de mercado, podendo-se considerar a seguinte hipótese:

H1: A orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

2.2 Orientação para a marca e desempenho de mercado em pequenas e médias empresas

Para Wong e Merrilees (2008), “a orientação para a marca é uma mentalidade que garante que a marca vai ser reconhecida, caracterizada e favorecida na estratégia de marketing. Ela está relacionada às questões de mentalidade que dariam direção à empresa em termos de planejamento estratégico de marketing” (p. 374).

De acordo com Wong e Merrilees (2007), a construção de uma marca forte é uma forma importante para construir uma vantagem competitiva no mercado, criando valor e aumentando a competitividade. Diante da dificuldade na busca de um diferencial que sustente uma vantagem competitiva, muitas empresas investem na estratégia de construção da marca com o objetivo de conseguir vantagem em longo prazo. Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) afirmam que a abordagem de orientação para a marca refere-se à marca como o maior ativo da empresa.

A ênfase é colocada em um esforço integrado de todos os aspectos dentro da empresa, o qual exige uma compreensão total entre todos os setores do que a marca é e significa. Esse esforço vai além da responsabilidade exclusiva do setor de marketing e inclui todos na empresa, buscando priorizar a marca e se esforçando para manter o valor da marca oferecido aos clientes (Wong & Merrilees, 2007). Segundo Schultz e Hatch (2009), todos os esforços no sentido de gerar significado para a identidade corporativa, ou seja, o processo de gestão da marca que irá agregar valor à corporação por meio da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca, é definido como *branding*.

Segundo Baumgarth (2010), os aspectos culturais da empresa afetam o comportamento e o comportamento afeta o desempenho de mercado, por meio da avaliação da qualidade, conquista de novos clientes, diferenciação, melhoria da imagem e aumento da participação de mercado.

Quanto às pequenas e médias empresas, estas consideram as marcas como ativos valiosos em suas operações de estratégia e negócios, reconhecendo a importância das marcas na criação de vantagem competitiva sustentável (Wong & Merrilees, 2008).

Os resultados do estudo de Reijonen et al. (2012) mostram diferenças altamente significativas em relação ao desempenho das pequenas e médias empresas em crescimento, principalmente no que se refere à orientação para a marca. Portanto, podemos considerar a seguinte hipótese:

H2: A orientação para a marca afeta direta e positivamente o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

2.3 Orientação para o Mercado, Orientação para a Marca e Desempenho de Mercado

Isoladamente, estudos comprovam o impacto positivo da orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) e também da orientação para a marca (Wong & Merrilees, 2008; Baumgarth, 2010; Reijonen et al., 2012) no desempenho das empresas.

Urde (1999) e Wong e Merrilees (2008) abordam a orientação para o mercado como um antecedente da orientação para a marca. Já Tuominen et al. (2009) apresentam a orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho. Reijonen et al. (2012) confirmam que os elementos da orientação para o mercado e da orientação para a marca desempenham um papel significativo no aumento do desempenho da empresa, concordando com o pressuposto de que tanto a orientação para o mercado quanto a orientação para a marca agem como elementos necessários e melhoram o desempenho diretamente ou através de mediadores.

Portanto, com as evidências positivas encontradas da orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado, é possível considerar que a orientação da marca também possa atuar como moderadora desta relação, podendo se considerar a seguinte hipótese:

H3: A orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

3 METODOLOGIA

A Figura 1 apresenta o modelo com a relação entre os construtos orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado, assim como as respectivas hipóteses de estudo.

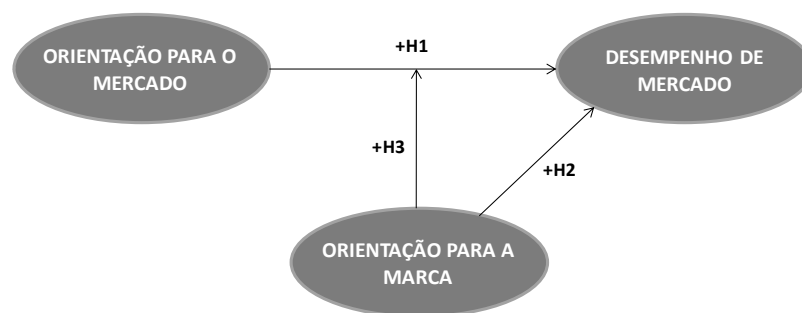


Figura 1 – Modelo Empírico Da Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

De natureza quantitativa, essa pesquisa é classificada como descritiva quanto aos objetivos (Gil, 2010). Caracteriza-se como pesquisa de campo no que se refere ao ambiente em que foi aplicada. Quanto ao tempo, é uma pesquisa de corte transversal, pois os dados foram analisados em um determinado período de tempo e sintetizados estatisticamente, trazendo uma referência temporal ao estudo (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

O procedimento de coleta de dados se deu por meio de um levantamento do tipo *survey*, através de questionário com 26 itens abordando os três construtos em análise, sendo 16 questões relativas à orientação para o mercado, 5 relativas à orientação para a marca e 5 relativas ao desempenho de mercado. A validação do questionário se deu por meio da validade de conteúdo utilizando o método de juízes, além do pré-teste, realizado com profissionais atuantes na alta gestão das áreas de marketing e vendas de três empresas da região de Jaraguá do Sul, todos com mais de 20 anos de experiência. Destas empresas, uma fez parte da amostra pesquisada, sendo as outras duas uma grande indústria e uma média empresa de serviço, não contemplando o foco da pesquisa. A proposta do questionário final após estas etapas encontra-se no APÊNDICE.

A coleta de dados foi realizada junto à população das pequenas e médias empresas manufatureiras com número de funcionários entre 20 e 499, localizadas em sua maioria na macro região norte e na macro região do Vale do Itajaí, ambas em Santa Catarina, com destaque para o setor têxtil, com 25,47% das empresas pesquisadas. Os respondentes, em sua maioria, desempenhavam a função de gerente de marketing, gerente comercial, ou ainda eram proprietários e diretores, principalmente nas empresas de pequeno porte. Para a coleta de dados em larga escala, foram enviados 660 e-mails, dos quais obteve-se o retorno de 106 questionários válidos após a purificação da amostra, o equivalente a 16% do total de e-mails enviados.

Após essa etapa, foram analisados os dados relativos à orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado por meio de análises estatísticas descritivas e multivariadas executadas no *software* SPSS.

Para identificar a intensidade da orientação para o mercado e da orientação para a marca nas 106 empresas pesquisadas, estas foram classificadas entre alta e baixa orientação para o mercado e alta e baixa orientação para a marca. O cruzamento dessas informações possibilitou classificar a orientação para o mercado e a orientação para a marca de acordo com o grau de intensidade de ambas, resultando numa proposta de tipologia conjunta, agrupando as empresas em:

- Grupo 1 – Baixa orientação para o mercado e Baixa orientação para a marca
- Grupo 2 – Baixa orientação para o mercado e Alta orientação para a marca
- Grupo 3 – Alta orientação para o mercado e Baixa orientação para a marca
- Grupo 4 – Alta orientação para o mercado e Alta orientação para a marca

A técnica de regressão hierárquica foi aplicada para a validação das hipóteses, para confirmar ou não, o que é encontrado na literatura. Foi testada a hipótese do efeito da orientação para o mercado no desempenho de mercado, assim como a hipótese do efeito da orientação para a marca no desempenho de mercado. Por fim, testou-se o efeito moderador da orientação para a marca na relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado. Os resultados das análises são apresentados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes da apresentação e análise dos resultados referentes aos objetivos propostos, apresentam-se inicialmente os resultados dos procedimentos estatísticos que foram realizados previamente ao teste de hipóteses.

A garantia da confiabilidade se deu pela mensuração do coeficiente alfa de Cronbach, o qual apontou 0,898 para orientação para o mercado, 0,881 para orientação para a marca e 0,655 para o desempenho de mercado.

Inicialmente, utilizou-se a análise fatorial exploratória para a geração dos fatores de orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado. Optou-se pela redução a um único fator como forma de proceder à análise de regressão. A análise de correlação de Pearson confirmou a não existência de multicolinearidade entre os fatores, conforme Tabela 1.

Tabela 1
Correlações entre os construtos

Correlação de Pearson	Desempenho de Mercado	Orientação para o Mercado	Orientação para a Marca
Desempenho de Mercado	1,000		
Orientação para o Mercado	,618	1,000	
Orientação para a Marca	,417	,512	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para analisar a relação entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado utilizou-se da técnica de regressão hierárquica, possibilitando o controle das variáveis independentes e sua respectiva ordem de colocação no modelo.

Conforme a análise da correlação entre os construtos, a orientação para o mercado se apresentou como a melhor previsora do desempenho de mercado, sendo colocada primeiramente no modelo. O segundo modelo foi composto pela orientação para a marca atuando como moderadora da relação entre a variável independente orientação para o mercado e a variável dependente desempenho de mercado. O terceiro modelo analisou a interação entre as duas variáveis independentes. Em todos os modelos foram utilizados os escores individuais dos fatores gerados na análise fatorial exploratória.

4.1 Intensidade da Orientação para o Mercado e da Orientação para a Marca

Por meio da distribuição de frequência e tomando por base a média aritmética da respectiva orientação estratégica, 60 empresas foram classificadas com alta orientação para o mercado e 46 foram classificadas com baixa orientação para o mercado. Da mesma forma, 83 empresas foram classificadas com alta orientação para a marca e 23 foram classificadas com baixa orientação para a marca.

A média aritmética do desempenho de mercado foi obtida por meio da análise de estatísticas descritivas, resultando em 7,82 para as empresas com alta orientação para o mercado, 6,30 para as empresas com baixa orientação para o mercado, 7,43 para as empresas com alta orientação para a marca e 6,18 para as empresas com baixa orientação para a marca.

O cruzamento das informações possibilitou a classificação das empresas em grupos, de acordo com a intensidade das orientações estratégicas, obtendo-se a média aritmética do desempenho de mercado conforme a tipologia proposta na Tabela 2.

Tabela 2

Média do desempenho de mercado (tipologia)

	BAIXA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	ALTA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
BAIXA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA	5,97	6,96
ALTA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA	6,51	7,90

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se na Tabela 2 a força da orientação para o mercado em relação à orientação para a marca. A combinação dos resultados mostra que as maiores médias estão relacionadas à alta orientação para o mercado. Como visto anteriormente, a média do desempenho de mercado para as empresas com alta orientação para o mercado é de 7,82. A combinação com a alta orientação para a marca pouco aumentou a média do desempenho de mercado, passando de 7,82 para 7,90. Portanto, é possível supor que a orientação para o mercado tem um efeito mais significativo que a orientação para a marca e, conseqüentemente, um maior impacto no desempenho de mercado.

4.2 O impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para a Marca no Desempenho de Mercado

Para testar a hipótese H₁ em que a orientação para o mercado impacta positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, foi executada uma regressão hierárquica com a variável independente orientação para o mercado no primeiro modelo, conforme a Tabela 3. Utilizou-se para tal o fator de orientação para o mercado gerado pela análise fatorial. Pode-se observar que o valor de R ao quadrado referente à orientação para o mercado é igual a 0,382, podendo explicar 38,2% da variação do desempenho de mercado.

Tabela 3

Resumo do modelo para o impacto da orientação para o mercado

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,618 ^a	,382	,376	,78964	,382	64,396	1	104	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A Tabela 4 apresenta o resultado da regressão para a orientação para o mercado, onde o valor Beta é 0,618. A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado é significativa ($p = 0,000$), correspondendo a um nível de confiança de 99%.

Tabela 4

Resultado da regressão para a orientação para o mercado

Modelo			Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta				Tolerância	VIF
1 Orientação para o Mercado	,618	,077	,618		8,025	,000	1,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Portanto, é possível confirmar a hipótese H₁, em que a orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado. Esse achado concorda com os primeiros estudos que relacionam a orientação para o mercado com o desempenho das empresas (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993). Narver e Slater (1990) afirmam que, para atingir um desempenho de mercado consistentemente superior ao normal, uma

organização deve criar uma vantagem competitiva sustentável. Essa vantagem pode ser adquirida por meio da orientação para o mercado.

Especificamente ao que se refere ao desempenho de mercado, esse achado corrobora com o resultado encontrado no estudo de Homburg e Pflesser (2000), os quais relataram uma forte relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho do mercado. Da mesma forma, o resultado também vai ao encontro dos achados na pesquisa de Zhou, Brown e Dev (2009), a qual apresentou que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência, elementos da orientação para o mercado, afetam positivamente o desempenho de mercado por meio da diferenciação. Kirca et al. (2005) afirmam que a orientação para o mercado pode melhorar o desempenho de mercado de uma empresa aumentando a satisfação e fidelização dos seus clientes, variáveis determinantes para o desempenho de mercado.

No contexto das pequenas e médias empresas, o resultado concorda com diversos estudos que demonstram o efeito positivo da orientação para o mercado no desempenho de pequenas e médias empresas (Verhees & Meulenbergh, 2004; Alphan et al., 2007; Reijonen et al., 2012; Didonet et al., 2012). Em relação ao estudo de Didonet et al. (2012), os achados coincidem na correlação positiva com os níveis mais elevados de orientação para o mercado, resultando em um desempenho superior. Da mesma forma o resultado vai ao encontro dos achados no estudo de Verhees e Meulenbergh (2004), os quais revelaram que a inteligência de mercado do cliente está relacionada positivamente ao desempenho das pequenas empresas. O resultado corrobora também o estudo de Reijonen et al. (2012), que afirma que a orientação para o mercado age como elemento necessário para melhorar o desempenho da empresa diretamente ou através de mediadores. Por fim, o resultado concorda com o estudo de Alphan, Yilmaz e Kaya (2007) os quais encontraram um impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho, tornando-se ainda mais forte em mercados altamente dinâmicos.

Por outro lado, esse resultado contraria os achados da pesquisa de Laukkanen et al. (2013), os quais rejeitaram a hipótese da relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho de mercado.

Para testar a hipótese H2, em que a orientação para a marca impacta positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, foi executada uma regressão hierárquica com a variável independente orientação para

a marca no segundo modelo, utilizando o respectivo fator gerado pela análise fatorial. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Resumo do modelo para o impacto da orientação para a marca

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,618	,382	,376	,78964	,382	64,396	1	104	,000
2	,629	,396	,384	,78454	,014	2,357	1	103	,128

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na tabela 5 é possível observar o valor de R ao quadrado no segundo modelo, onde há a inclusão da orientação para a marca (0,396), apontando que a inclusão da orientação para a marca pode explicar 39,6% da variação do desempenho de mercado. Ao observar o valor de R ao quadrado no primeiro modelo, com a presença apenas da orientação para o mercado (0,382), é possível concluir que a inclusão da orientação para a marca pouco aumentou o poder de explicação do modelo. O valor passou de 0,382 para 0,396, aumentando apenas 1,4% o poder de explicação em relação ao primeiro modelo.

Ratificando essa conclusão, a Tabela 6 apresenta o resultado da regressão com a inclusão da orientação para a marca no segundo modelo. Nela é possível identificar o valor Beta para a orientação para o mercado (0,548), assim como sua contribuição significativa para prever o resultado de desempenho de mercado ($p = 0,000$), correspondendo a um nível de confiança de 99%. Da mesma forma, apresenta o valor Beta para a orientação para a Marca (0,137). A inclusão da orientação para a marca não apresentou significância ($p = 0,128$), sendo possível afirmar que a orientação para o mercado apresenta maior contribuição na previsão do desempenho de mercado que a orientação para a marca, confirmando sua presença no primeiro modelo da regressão. Dessa forma, pode-se inferir que a inclusão da orientação para a marca pouco influencia no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas analisadas. Isso quer dizer que o fato de serem orientadas para a marca não significa que terão melhores resultados de desempenho de mercado.

Tabela 6

Resultado da regressão para a orientação para a marca

Modelo			Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 Orientação para o Mercado	,618	,077	,618	8,025	,000	1,000	1,000
2 Orientação para o Mercado	,548	,089	,548	6,155	,000	,738	1,354
Orientação para a Marca	,137	,089	,137	1,535	,128	,738	1,354

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Portanto, a hipótese H2, em que a orientação para a marca afeta direta e positivamente o desempenho de mercado, é rejeitada. Isso vai ao encontro do resultado do estudo de Laukkanen et al. (2013), em que o efeito da orientação para a marca no desempenho de mercado foi estatisticamente insignificante na Finlândia e negativo na Hungria.

Por outro lado, os resultados encontrados na presente pesquisa diferem dos resultados do estudo de Baumgarth (2010), em que é confirmada a hipótese do impacto positivo da orientação para a marca sobre o desempenho de mercado. Da mesma forma, os achados da presente pesquisa contrariam os resultados do estudo de Ericsson e Holmblad (2013), em que a orientação para a marca afeta o desempenho do mercado, uma vez que aumenta a consciência da marca, atendendo os desejos e necessidades dos clientes, alcançando maior participação de mercado.

No contexto das pequenas e médias empresas, o resultado também difere do estudo de Reijonen et al. (2012), os quais mostraram que a maioria das pequenas e médias empresas tem alta intenção de crescimento e que, quanto maior a intenção, mais a empresa está orientada para a marca, impactando indiretamente no desempenho de mercado.

Para testar a hipótese H3, em que a orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado, foi executada uma regressão hierárquica com a interação entre as variáveis independentes orientação para o mercado e orientação para a marca, utilizando os fatores gerados pela análise fatorial das respectivas variáveis. A Tabela 7 apresenta o resumo do modelo geral da regressão.

Tabela 7
 Resumo do modelo geral da regressão

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,618	,382	,376	,78964	,382	64,396	1	104	,000
2	,629	,396	,384	,78454	,014	2,357	1	103	,128
3	,629	,396	,378	,78837	,000	0,001	1	102	,972

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na Tabela 7, é possível observar o valor de R ao quadrado no terceiro modelo, em que há a interação entre as variáveis (0,396), apontando que a interação pode explicar 39,6% da variação do desempenho de mercado. Ao observar o valor de R ao quadrado no segundo modelo (0,396), é possível concluir que a interação entre as variáveis não melhorou o poder de explicação, mantendo-se o mesmo valor para o segundo e terceiro modelos.

A Tabela 8 mostra o resultado geral da regressão, em é possível identificar o valor Beta para a orientação para o mercado e para orientação para a marca.

Tabela 8
 Resultado geral da regressão

Modelo	Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade		
	B	Modelo padrão			Beta	Tolerância	VIF
1 Orientação para o Mercado	,618	,077	,618	8,025	,000	1,000	1,000
2 Orientação para o Mercado	,548	,089	,548	6,155	,000	,738	1,354
2 Orientação para a Marca	,137	,089	,137	1,535	,128	,738	1,354
Orientação para o Mercado	,548	,093	,548	5,880	,000	,683	1,465
3 Orientação para a Marca	,136	,093	,136	1,461	,147	,684	1,462
Interação O.Mercado x O. Marca	-,002	,065	-,003	-0,350	,972	,753	1,329

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme a Tabela 8, o valor Beta para orientação para o mercado é 0,548 e sua contribuição é significativa para prever o resultado de desempenho de mercado ($p = 0,000$), correspondendo a um nível de confiança de 99%. Já o valor Beta para a orientação para a marca é 0,137. A inclusão da orientação para a marca não apresentou significância ($p = 0,128$), assim como a interação entre as variáveis, presente no terceiro modelo ($p = 0,972$).

Sendo assim, é rejeitada a hipótese H3, em que a orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado, discordando de Reijonen et al. (2014), o qual cita que “ambas as orientações

estratégicas são estimadas para levar a um melhor desempenho de mercado.” (p. 251). Urde et al. (2013) afirmam que a orientação para a marca existe em sinergia com a orientação para o mercado. Urde (1999), assim como Tuominen et al. (2009), abordam a orientação para o mercado como um antecedente da orientação para a marca. Tuominen et al. (2009) apresentam em seus estudos a orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado e não como moderadora. Esses estudos anteriores ajudam a justificar a não confirmação da hipótese H3, levando à conclusão de que apenas a orientação para a marca, sem a orientação para o mercado, não impacta no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

Por outro lado, o resultado indiretamente concorda com Laukkanen et al. (2013), os quais citam que diferentes orientações estratégicas perseguem diferentes e até contraditórios objetivos, sendo difícil alinhá-los de forma eficaz.

A Figura 2 apresenta um resumo com as hipóteses do estudo e seus respectivos resultados:

Hipótese	Relação	Resultado
H1	A Orientação para o Mercado afeta direta e positivamente o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.	Confirmada
H2	A Orientação para a Marca afeta direta e positivamente o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.	Rejeitada
H3	A Orientação para a Marca modera a relação entre Orientação para o Mercado e o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.	Rejeitada

Figura 2 – resultado das hipóteses de estudo

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

5 CONCLUSÕES

Este estudo foi conduzido com o objetivo de analisar empiricamente o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas brasileiras, mais precisamente empresas manufatureiras localizadas nas macro regiões norte e Vale do Itajaí, ambas em Santa Catarina. Além disso, o estudo apresenta uma proposta de tipologia de classificação dessas orientações estratégicas de acordo com seu grau de intensidade.

O estudo se propôs a identificar a intensidade da orientação para o mercado e da orientação para a marca nas empresas pesquisadas. Os resultados permitiram concluir que a orientação para o mercado é mais relevante que a orientação para a

marca no impacto do desempenho de mercado. O cruzamento dessas informações possibilitou classificar as empresas conforme a intensidade de ambas as orientações estratégicas, resultando numa tipologia de análise conjunta. Quando analisadas as médias de desempenho de mercado das orientações estratégicas, foi possível observar que as duas maiores médias referem-se à alta orientação para o mercado, com 7,82, e alta orientação para o mercado em conjunto com alta orientação para a marca, com 7,90, permitindo pressupor que a orientação para o mercado se associa positivamente ao desempenho de mercado.

Com a validação da hipótese H1 do estudo, em que a orientação para o mercado impacta direta e positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, confirma-se, assim, o que a maioria dos estudos apresenta sobre a relação entre orientação para o mercado e desempenho geral (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993) e entre orientação para o mercado e desempenho de mercado (Homburg & Pflesser, 2000; Kirca et al., 2005; Kara et al., 2005; Zhou et al., 2009). O valor Beta correspondente para orientação para o mercado foi 0,548 e sua contribuição é significativa para prever o resultado de desempenho de mercado ($p = 0,000$).

Já a hipótese H2, em que a orientação para a marca impacta direta e positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, foi rejeitada. O resultado concorda com o estudo de Laukkanen et al. (2013), mas, por outro lado, contraria diversos estudos encontrados na literatura (Baumgarth, 2010; Ericsson & Holmblad, 2013; Reijonen et al., 2012). O valor Beta para a orientação para a marca foi 0,137 e a inclusão da orientação para a marca não apresentou significância ($p = 0,128$).

Em relação à hipótese H3, em que a orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, ela também foi rejeitada. Esse resultado contraria os achados de Reijonen et al. (2014), o qual cita que “ambas as orientações estratégicas são estimadas para levar a um melhor desempenho de mercado.” (p. 251). Por outro lado, o resultado indiretamente concorda com Laukkanen et al. (2013), os quais citam que diferentes orientações estratégicas perseguem diferentes e até contraditórios objetivos, sendo difícil alinhá-los de forma eficaz. O valor Beta

para a interação entre as variáveis foi -0,002, não apresentando significância ($p = 0,972$).

Como contribuição acadêmica pode-se destacar o fato de, até então, não terem sido encontradas evidências de estudos anteriores abordando a orientação para a marca no papel de moderadora da relação. O estudo de Tuominen et al. (2009) aborda a orientação para a marca como mediadora, mas não como moderadora.

Além disso, a análise das duas orientações estratégicas leva à reflexão sobre o verdadeiro impacto dessas orientações no desempenho de mercado, quando analisadas individualmente ou em conjunto, principalmente quando aplicado às pequenas e médias empresas, cuja flexibilidade é uma fonte natural de vantagem competitiva. Essas empresas podem se beneficiar de sua flexibilidade e estrutura organizacional mais simples, a fim de orientar-se mais rapidamente para lidar com a incerteza criada por rápidas mudanças no ambiente (Didonet et al., 2012).

O presente estudo é um dos poucos trabalhos aplicados às pequenas e médias empresas, principalmente no que se refere à orientação para a marca em empresas brasileiras. Neste sentido, além de confrontar os achados com estudos anteriores aplicados no contexto internacional (Urde, 1999; Tuominen et al., 2009; Laukkanen et al., 2013), contribuiu-se para aprofundar as discussões sobre o tema ao concluir que, no contexto das pequenas e médias empresas brasileiras, a orientação para a marca não moderou a relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado, assim como a orientação para a marca não teve efeito significativo no desempenho de mercado.

No âmbito gerencial, os resultados desse estudo possibilitarão aos gestores das pequenas e médias empresas uma tomada de decisão mais assertiva quanto à escolha da orientação estratégica da empresa no que se refere à orientação para o mercado e orientação para a marca. De acordo com os resultados encontrados, essas empresas conseguirão um melhor desempenho de mercado se a sua orientação estiver voltada primeiramente para o mercado. Como não houve moderação da orientação para a marca na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado, assim como não houve impacto significativo da orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, é possível perceber a importância do foco no mercado para que a marca possa trazer resultado superior de desempenho de mercado.

5.1 Limitações do estudo e recomendações para futuros estudos

Em função do contexto de aplicação do estudo, não é possível generalizar seu resultado para outros setores, tampouco para o contexto brasileiro, cuja regionalidade pode ser considerada um limitador no que tange a aspectos culturais e geográficos. Nesse aspecto, o resultado refere-se a uma determinada realidade composta na sua maioria por empresas dos setores têxtil, metal-mecânico, móveis e estofados (58,49%) das regiões Norte e Vale do Itajaí em Santa Catarina (84,91%). Outra limitação do estudo diz respeito às respostas referentes à orientação para a marca, as quais podem ter gerado uma interpretação difusa entre marca de produto e marca corporativa. Isso se deve ao fato de algumas empresas pesquisadas terem como público-alvo o consumidor final e outras o mercado organizacional. Por fim, o estudo também não examina os possíveis motivos de rejeição das hipóteses, assim como não testa todas as possíveis relações entre os construtos.

O estudo da orientação para a marca, diferente dos estudo da orientação para o mercado, é muito recente. Possíveis temas para futuras pesquisas poderiam, portanto, investigar o papel desta orientação estratégica em outros contextos, para aumentar ainda mais a compreensão de como essa orientação estratégica contribui para o desempenho de mercado. Pesquisadores poderiam replicar esse estudo em outros contextos, como diferentes setores da indústria, varejo ou serviços, ou ainda em outras regiões brasileiras, confirmando ou não os resultados encontrados, investigando os possíveis motivos de rejeições das hipóteses. Para evitar uma interpretação dúbia quanto ao objeto de estudo, sugere-se a abordagem explícita da marca de produto da empresa, em vez da principal marca, que pode ser enxergada como a marca corporativa. Por fim, as demais possíveis relações entre os construtos, tais como considerar a orientação para o mercado como mediadora da relação entre orientação para a marca e o desempenho de mercado podem ser objeto de estudo de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- Alpkan, L., Yilmaz, C., & Kaya, N. (2007). Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs: Performance Implications and an Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 25(2), 152–172.
- Baumgarth, C. (2010). “Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653–671.
- Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success. Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340–348.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23–27.
- Didonet, S. R., Simmons, G., Diaz-Villavicencio, G., & Palmer, M. (2012). The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 757–779.
- Ericsson, C., & Holmblad, G. (2013). *A typology of brand orientation a case study of corporate brand*.
- Gil, A. C (2010). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hair Jr., J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture : Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation : Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kara, A., Spillan, J. E., & Deshields, O. W. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance : A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105–118.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W. O. (2005, April). Market Orientation : A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on. *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990, April). Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial implications. *Journal of Marketing*, 54,1–18.

- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs A multigroup analysis comparing. *International Marketing Review*, 30(6), 510–535.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, October). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002, October). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations : A Longitudinal Assessment of Performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25–39.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012). Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699–716.
- Reijonen, H., Szandra, P., Tuominen, S., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2014). Are growth-oriented SMEs more likely to adopt market and brand orientations? *Journal of Small Business Management*, 21(2), 250–264.
- Ruekert, W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225–245.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2009). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Managing Organizational Expression*, 22, 374-390. SAGE Publications Ltd.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, nov-dec, 119-125.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Tuominen, S., Laukkanen, T., & Reijonen, H. (2009). Market Orientation, Brand Orientation and Brand Performance in SMEs: Related Constructs? *ANZMAC. Anais...*, 1–9.
- Urde M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 1-3.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20.
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387–402.

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372–383.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO FINAL

Questionário Número: _____ Empresa: _____
 Número de funcionários: _____ Cargo: _____
 Tempo de atuação na empresa: () Até 1 ano () Entre 1 e 3 anos () Acima de 3 anos
 Nível de escolaridade: () Até ensino médio () Superior incompleto () Superior completo
 () Especialização. () Mestrado () Doutorado
 Gênero: () Masculino () Feminino
 Idade: () Até 30 anos () Até 40 anos () Até 50 anos () Até 60 anos () Acima de 60 anos

Essa pesquisa tem por objetivo analisar as atividades da área de marketing das pequenas e médias empresas da região de Jaraguá do Sul e seu impacto no desempenho de mercado dessas empresas. Para responder, basta seguir as instruções abaixo:

Com relação às atividades da área de marketing da sua empresa, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, variando de: 1-DISCORDO TOTALMENTE a 10-CONCORDO TOTALMENTE		Discordo					Concordo					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 CL1	O objetivo da nossa empresa é a satisfação do cliente.											
2 CL2	Nossa empresa é orientada para atender as necessidades dos nossos clientes.											
3 CL3	Nossa empresa busca compreender as necessidades dos nossos clientes para obter vantagem competitiva.											
4 CL4	Nossa empresa acredita que pode criar mais valor para os clientes por meio de suas estratégias.											
5 CL5	Nossa empresa mensura a satisfação dos clientes sistematicamente e frequentemente.											
6 CL6	O serviço de pós-venda na nossa empresa é muito importante.											
7 CO1	Nossa equipe de vendas compartilha com os outros setores informações dos nossos concorrentes.											
8 CO2	Nossa empresa atua prontamente às ações dos nossos concorrentes.											
9 CO3	Nossa empresa foca em mercados onde pode desenvolver vantagens competitivas.											
10 CO4	Nossa empresa discute regularmente os pontos fortes dos nossos concorrentes.											
11 CO5	Nossa empresa discute regularmente as ações dos nossos concorrentes.											
12 CI1	Os gerentes dos setores ligados ao mercado da nossa empresa visitam freqüentemente nossos clientes atuais e potenciais.											
13 CI2	As experiências bem sucedidas com os nossos clientes são comunicadas para todos os setores da empresa.											
14 CI3	As experiências mal sucedidas com os nossos clientes são comunicadas para todos os setores da empresa.											
15 CI4	Todos os setores da nossa empresa estão integrados no atendimento das necessidades do nosso público-alvo.											
16 CI5	Na nossa empresa sabemos como cada um pode contribuir para a geração de diferencial para o cliente.											

Com relação à principal marca da empresa , assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, variando de: 1-DISCORDO TOTALMENTE a 10-CONCORDO TOTALMENTE		Discordo					Concordo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17 BO1	A gestão da nossa principal marca é essencial para a estratégia da nossa empresa.										
18 BO2	A gestão da nossa principal marca está presente em todas as atividades da área de marketing.										
19 BO3	Na gestão da nossa empresa não descuidamos da nossa principal marca.										
20 BO4	O planejamento de longo prazo da nossa principal marca é fundamental para o sucesso da empresa.										
21 BO5	Na nossa empresa a marca é considerada um ativo muito importante.										
Com relação aos objetivos estabelecidos pela empresa , assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando: 1-DISCORDO TOTALMENTE e 10-CONCORDO TOTALMENTE		Discordo					Concordo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22 MP1	No último ano, o nível de satisfação dos nossos clientes ficou acima do esperado pela empresa.										
23 MP2	No último ano, o nível de retenção dos clientes ficou abaixo do esperado pela empresa.										
24 MP3	No último ano, o número de novos clientes ficou abaixo do esperado pela empresa.										
25 MP4	No último ano, o faturamento da empresa ficou acima do planejado pela empresa.										
26 MP5	Os nossos clientes percebem diferencial nos nossos produtos e serviços.										