

UMA AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE GEORGE DAY

Angela Cristina Rocha de Souza ¹
Sérgio C. Benício de Mello ²

Resumo: Vários aspectos da orientação para o mercado têm sido estudados por diversos pesquisadores. Muitos desses estudos referem-se a como medir a orientação para o mercado das empresas desenvolvendo escalas, testando sua aplicabilidade ou buscando o refinamento das mesmas. Outros estudos procuram identificar a influência dessa orientação sobre, por exemplo, o desempenho das empresas. Esta pesquisa exploratória, realizada junto a médias e grandes empresas da Região Nordeste do Brasil, buscou avaliar as dimensões da escala de orientação para o mercado desenvolvida por Day (1999). O resultado da análise fatorial mostra que a referida escala apresenta problemas de dimensionalidade, o que sugere a necessidade de purificação e validação da mesma. Sendo este um trabalho inicial, é oportuno e necessário continuar a testar a escala em outros contextos e com outros tipos de amostras.

Palavras-chave: Marketing. Orientação para o mercado. Escala.

1 INTRODUÇÃO

Os adventos da globalização, da tecnologia da informação e da fragmentação de mercado têm aumentado a turbulência deste, exigindo que as empresas adotem novas estratégias para manterem-se competitivas. Aaker (1989) afirma que, para alcançar um bom desempenho em longo prazo, a empresa deve criar uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Narver; Slater (1990), isso significa que a empresa deve gerar valor superior sustentável para seus clientes, o que pode ser realizado pela criação e manutenção de uma cultura que incuta o comportamento necessário em seus empregados. De acordo com os mesmos autores, essa cultura é a denominada orientação para o mercado.

Para Appiah-adu; Ranchhod (1998), no ambiente altamente competitivo que as empresas enfrentam hoje, essa orientação é crítica para o sucesso em longo prazo. Diversos autores, como Day (1990); Deshpandé; Farley; Webster Jr. (1993); Kohli; Jaworski (1990) e Narver; Slater (1990), consideram que a orientação para o mercado consiste na essência da filosofia empresarial, a qual leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor, bem como o movimento das tendências ambientais - focando principalmente a concorrência - pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva. Nesse sentido, encontrar formas de avaliar a orientação para o mercado surge como uma necessidade para que os pesquisadores possam identificar, além do grau dessa orientação, a influência de sua implementação sobre vários aspectos.

Nos últimos dez anos, segundo Steinman; Deshpandé; Farley (2000), um dos importantes fluxos de trabalho empírico e conceitual que se tem desenvolvido no campo do marketing estratégico é

¹ Doutoranda em Administração, UFPE, Recife, PE. E-mail: acsouza@gmail.com

² UFPE, Recife, PE. E-mail: sergio.benicio@gmail.com

a orientação para o mercado (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Assim, esse tema tem sido explorado por muitos estudiosos sob vários aspectos. Muitas pesquisas buscam identificar, por exemplo, qual a influência desta orientação na lucratividade das empresas (NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1994), no relacionamento entre fornecedores e revendedores (BAKER; SIMPSON; SIGUAW, 1999), na inovação de produtos (LUKAS; FERREL, 2000). Segundo Deshpandé (1999), a maioria dos estudos para avaliação da orientação das empresas para o mercado tem utilizado as escalas desenvolvidas por Kohli; Jaworski; Kumar (1993), Narver; Slater (1990) e Deshpandé; Farley; Webster Jr. (1993). Uma meta-análise dessas três escalas, realizada por Deshpandé; Farley (1998), concluiu que, em geral, estas se assemelham em termos de confiabilidade e de validade externa e interna.

Apesar da ampla utilização das referidas escalas, o tema orientação para o mercado ainda não está esgotado no que diz respeito à forma de avaliação do construto. Outros estudos continuam analisando a validade das escalas, buscando o seu refinamento (EGEREN; O'CONNOR, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2000; MAVONDO; FARRELL, 2000; PULENDRAN; SPEED; WIDING II, 2000; SAMPAIO; PERIN, 2001) ou mesmo o desenvolvimento de novas escalas (DAY, 1999). A escala desenvolvida por Day (1999) - baseada nas melhores práticas de orientação para o mercado - ainda não foi testada empiricamente no contexto das empresas brasileiras. Sendo ele um dos autores mais traduzidos para a língua portuguesa quando se trata deste assunto, constitui-se uma necessidade testar suas idéias.

O teste empírico inicial da escala elaborada por Day (1999) disponibiliza, aos pesquisadores, uma nova ferramenta para avaliar o grau da orientação para o mercado e a influência deste sobre vários aspectos da empresa. Dessa forma, a escala foi aplicada junto a médias e grandes empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil, cujos executivos freqüentaram os cursos de MBA de uma grande universidade brasileira em 2001. A Região é hoje uma das mais interessantes oportunidades de negócio, apresentando uma economia diversificada, com 69,3% da atividade produtiva no setor de serviços, 18,4% no setor industrial e 12,3% na agricultura (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2002). Assim, o objetivo deste trabalho foi avaliar as dimensões da escala de orientação para o mercado desenvolvida por Day (1999).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nos últimos anos, a orientação para o mercado tem recebido muita atenção dos estudiosos de marketing (BAKER; SIMPSON; SIGUAW, 1999; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1994). Esses pesquisadores afirmam que as empresas podem obter vários benefícios implementando a orientação para o mercado, inclusive aumento na lucratividade (SLATER; NARVER, 1994; WEBSTER JR., 1992), melhoria das atitudes dos empregados (JAWORSKI; KOHLI, 1993) e uma força de vendas mais orientada ao cliente (SIGUAW, BROWN; WIDING, 1994).

A maioria das definições de orientação para o mercado tem sido desenvolvida com base no conceito de marketing. As empresas orientadas para o mercado, de acordo com Day (1999), possuem três elementos: cultura, capacidades e configuração que conferem a elas uma acentuada habilidade para compreender, atrair e manter os clientes, distribuindo valor superior e permanecendo alinhadas às mudanças requeridas pelo mercado. Esses três elementos formam a base compartilhada de conhecimento, na qual a organização coleta e dissemina informações sobre o mercado. As empresas podem diferir no grau de orientação para o mercado dependendo da extensão em que as dimensões ou atividades associadas com esta orientação são desempenhadas (KUMAR; SUBRAMANIAN; YAUGHER, 1998).

2.1 CULTURAS ORIENTADAS PARA O MERCADO

A cultura organizacional é definida por Deshpandé; Webster Jr. (1989) como um modelo de valores e crenças compartilhadas que ajudam os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional e assimilarem normas de comportamento adequadas a filosofia da organização. Nesse sentido, Deshpandé; Farley; Webster Jr. (1993) definem a orientação para o mercado como o conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, sem excluir os dos demais *stakeholders* - proprietários, gerentes e empregados - para desenvolver uma empresa lucrativa em longo prazo. Day (1999) afirma que empresas orientadas para o mercado apresentam uma cultura, ou seja, valores, normas e crenças completamente diferentes das organizações orientadas para si mesmas. Tais organizações se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros, incluindo consumidores e membros do canal. Para tornar-se orientada para o mercado, uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais como as de sentir e se relacionar com o mercado. Quanto mais embutidas essas capacidades, mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado, saindo à frente da concorrência (DAY, 1994). As capacidades das empresas orientadas para o mercado serão apresentadas no próximo item

2.2 CONSTRUINDO CAPACIDADES

2.2.1 Capacidade de Sentir o Mercado

Vários autores apresentam a coleta e disseminação de informações na empresa como uma atividade chave da orientação para o mercado (KOHLI E JAWORSKI, 1990, NARVER E SLATER, 1990, HUNT E MORGAN, 1995). Webster, Jr. (1994) afirma que, além de conhecer os clientes, as empresas orientadas para o mercado devem estar cientes das capacidades e produtos ofertados pela concorrência e de como estes são vistos pelos consumidores.

A capacidade de sentir o mercado esta relacionada à habilidade da empresa para, continuamente, sentir e agir sobre fatos e tendências do mercado em que atua. Essas empresas são mais bem equipadas para prever como seus mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar relações com os distribuidores ou barrar os concorrentes. Elas também são hábeis para compreender as informações colhidas do mercado, transformá-las em conhecimento e compartilha-las com toda a organização (DAY, 1999). Segundo Day; Nedungadi (1994), empresas orientadas para o mercado possuem maior conhecimento sobre seus concorrentes e clientes, obtêm de sua equipe de gerentes maior consenso quanto à natureza de sua vantagem competitiva e têm objetivos estratégicos mais estáveis.

2.2.2 Capacidade de relação como o mercado

Para Day (1999), os três elementos que formam a capacidade de relação com o mercado são: orientação para o relacionamento, conhecimento e habilidades, integração e alinhamento de processos. A orientação para o relacionamento deve penetrar em todas as partes da mentalidade,

valores e normas da organização, influenciando todas as interações com o cliente: antes, durante e depois da venda. Um profundo conhecimento sobre o cliente é necessário para que a orientação para o relacionamento tenha alavancagem sobre o desempenho da empresa. As habilidades das equipes de contas para tratar os clientes e a experiência dos funcionários da empresa também são importantes para formação da capacidade de relação com o mercado. O último elemento refere-se à integração com os clientes e ao alinhamento das atividades e processos dentro ou fora da empresa.

Na prática, a capacidade de relação com o mercado, abordada por Day (1999), diz respeito a dois tipos de estratégias para a formação e estímulo de relacionamentos: as estratégias sensíveis ao cliente, que são aplicáveis aos mercados de consumo de massa e virtualmente a todos os serviços, buscando desenvolver a lealdade dos clientes; e as estratégias de colaboração com os clientes e ligações com os parceiros de setor que são concebidas para mercados organizacionais. Complementando, Day (2000, p.24) afirma que “a habilidade de uma empresa em criar e manter um relacionamento com seus clientes mais valiosos é uma base durável para uma vantagem competitiva”.

2.2.3 Capacidade de pensamento estratégico

Hamel (1996) define estratégia como revolução e afirma que o problema essencial das organizações é a falha ao distinguir planejamento de elaboração de estratégias. As empresas orientadas para o mercado não confundem o pensamento estratégico com planejamento estratégico orientado para o controle. Essas empresas possuem uma capacidade de pensamento estratégico que, segundo Day (1999), corresponde a um processo orientado externamente para desenvolver uma direção estratégica. A estratégia começa com a compreensão do mercado e volta-se para a organização, mais do que se move da organização para o mercado. O autor acrescenta que estas organizações têm duas características importantes: elas usam um processo de planejamento adaptável focado em problemas em tempo real; e antecipam o mercado combinando a compreensão de suas capacidades e limitações com um ponto de vista amplamente informado sobre o futuro de seus mercados. Com a capacidade de pensamento estratégico, as empresas orientadas para o mercado se esforçam continuamente para encontrar novas formas de obter vantagens e crescer, tendo para isso um profundo conhecimento da realidade de seu mercado.

2.3 CONFIGURAÇÃO - ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Para que a organização orientada para o mercado possa continuamente antecipar e se adaptar às mudanças requeridas pelos clientes, ela precisa ter, além da cultura e das capacidades, estruturas e sistemas alinhados ao mercado. O terceiro elemento da empresa orientada para o mercado, a configuração, é um contexto específico, no qual sua cultura e suas capacidades estão encaixadas e ativadas (MILLER, 1986). Ela envolve o foco em valor superior para o cliente, coerência de estruturas e sistemas, e adaptabilidade (DAY, 1999).

Segundo Day (1999), a estrutura das organizações orientadas para o mercado relaciona a cultura, as capacidades e os processos ao contexto em que a empresa está inserida. Ela tem como características:

- a) o foco estratégico no mercado: a empresa é estruturada para fornecer valor mais elevado ao cliente;

- b) coerência de fatores: a cultura, as capacidades e as estruturas se complementam e apóiam mutuamente;
- c) flexibilidade: com as mudanças no mercado, a estrutura dessas empresas deve combinar a profundidade de conhecimento encontrada em uma hierarquia vertical com a sensibilidade das equipes operacionais horizontais.

3 METODOLOGIA

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Trata-se de uma pesquisa exploratória quantitativa do tipo corte-seccional que, como já mencionado, teve o objetivo de avaliar as dimensões da escala de orientação para o mercado desenvolvida por Day (1999). A escala apresenta o construto em cinco dimensões cujos conceitos serão descritos a seguir:

- a) Orientação geral: valores, crenças e comportamento: uma empresa orientada para o mercado tem “uma cultura orientada externamente com crenças dominantes, valores e comportamentos enfatizando valor superior para o cliente e contínua busca por novas fontes de vantagem.” (p. 6)
- b) Capacidade de sentir o mercado: “permite à empresa orientada para o mercado continuamente antecipar oportunidades do mercado e responder a elas antes dos concorrentes.” (p. 77)
- c) Capacidade de relação com o mercado: “mantém a organização proximamente ligada ao seu mercado, criando uma via de dois sentidos para interagir com os clientes.” (p. 77)
- d) Capacidade de pensamento estratégico: “permite que a empresa alinhe sua estratégia ao mercado e ajuda a antecipar mudanças no mercado.” (p. 10)
- e) Alinhamento organizacional: a empresa orientada para o mercado possui “uma configuração que reúne a cultura, capacidades e processos na estrutura da firma. Ela inclui as capacidades de sentir o mercado, relação com o mercado e pensamento estratégico, assim como outras capacidades e ativos do negócio mais a estrutura organizacional e sistemas de suporte à informação, controle e recompensa.” (p. 11)

As variáveis do construto foram operacionalizadas através de uma escala diferencial semântica de cinco pontos que, no lado direito, apresenta o desempenho superior ou a melhor prática e, no lado esquerdo, a prática deficiente. A escala foi dividida de acordo com as cinco dimensões apresentadas acima e visa identificar o grau de orientação para o mercado da empresa.

3.3 SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E COLETA DE DADOS

A população do estudo englobou empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. Para a coleta de dados, foi utilizada uma amostra de conveniência (128 empresas) baseada no voluntariado de executivos em treinamento nos cursos de MBA de uma grande universidade brasileira. Os dados necessários à realização da pesquisa foram obtidos através do método de levantamento. Os dados primários foram adquiridos por meio de um questionário composto por questões referentes à escala de Day (1999), dados do respondente e informações sobre a organização.

As questões baseadas na escala foram traduzidas, pelos autores desta pesquisa, da escala original em inglês, adaptando a linguagem à utilizada no ambiente pesquisado. Antes da realização do *double back-translation*, técnica utilizada para garantir o desenvolvimento de uma versão comparável do questionário (GREEN; WHITE, 1976), o livro traduzido de Day (2001) foi utilizado para verificar se o questionário fora adequadamente traduzido. O número de questões para cada dimensão do construto é o seguinte:

- a) orientação geral – valores, crenças e comportamento – 11 itens;
- b) capacidade de sentir o mercado – 15 itens;
- c) capacidade de relação com o mercado – 10 itens;
- d) capacidade de pensamento estratégico – 10 itens;
- e) alinhamento organizacional – 10 itens.

A aplicação do questionário ocorreu no período de agosto a novembro de 2001 e envolveu cinco turmas dos cursos de MBA. Ele foi entregue aos executivos que o devolveram preenchido num prazo máximo de dez dias. Foi estipulado esse prazo porque, em alguns casos, o executivo do MBA não era o profissional indicado para fornecer as respostas e, por isso, foi instruído a buscar informações junto ao indivíduo que tivesse acesso às informações e conhecesse as estratégias da organização. Além disso, algumas respostas exigiam informações não disponíveis fora da empresa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Utilizando-se as informações coletadas nos questionários considerados válidos, foram realizados dois tipos de análise quantitativa de dados: univariada e multivariada. Na análise univariada, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para analisar os dados categóricos com o objetivo de conhecer o perfil dos respondentes, das empresas pesquisadas e avaliar o grau de orientação destas para o mercado. Uma escala de multi-itens, como a de Day (1999), deve ser avaliada, segundo Malhotra (2001), quanto à precisão e à aplicabilidade. Isso envolve a avaliação da confiabilidade, validade e possibilidade de generalização. A precisão da medida está relacionada aos erros que podem ocorrer na medição, visto que a medida não representa o verdadeiro valor da característica de interesse, mas apenas uma observação daquele valor. Buscou-se identificar as dimensões da escala de Day (1999) nos dados coletados junto às empresas e avaliar a confiabilidade da escala. Para identificar as dimensões da escala utilizou-se a análise fatorial.

A confiabilidade é o grau em que uma escala apresenta resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica. Os processos de avaliação da confiabilidade incluem os

métodos de teste-reteste, as formas alternativas e consistência interna (MALHOTRA, 2001). Utilizou-se a análise da consistência interna para avaliar a confiabilidade da escala.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE UNIVARIADA

Do total de questionários coletados, 114 foram considerados válidos e utilizados, os demais foram rejeitados por apresentarem algum tipo de erro ou inconsistência. Os respondentes possuem o seguinte perfil: 78,6% são do sexo masculino e 21,4% do sexo feminino; 80,1% na faixa etária entre 26 a 45 anos; 91,7% com curso superior completo e 17,4% com especialização; sendo que 8,0% são sócios-gerentes, 21,4% diretores, 36,6% gerentes, 1,8% superintendente e 32,2% pertencem a outros cargos. No que diz respeito ao perfil das empresas: 52,6% foram constituídas depois de 1990, tendo, portanto, pouco mais de dez anos de atividade; 67,3% delas possuem até 1000 funcionários e 35,6% possuem 100 ou menos; 19,7% das empresas apresentaram uma faixa de faturamento entre cem e quinhentos milhões de reais; 56,9% das empresas pertencem ao setor de serviços; 22,9% à indústria e 20,2% ao comércio.

Na análise univariada ainda foram calculadas as médias e desvios padrões das variáveis da escala de orientação para o mercado, visando avaliar o grau de orientação apresentado pelas empresas pesquisadas. Dessa forma, foi estabelecido o seguinte critério de avaliação: tendo a escala cinco pontos, convencionou-se: a pontuação média inferior a três significa que a empresa não utiliza práticas orientadas para o mercado; a pontuação igual a três indica que a empresa encontra-se em fase de transição quanto à adoção dessa prática; a pontuação superior equivale a uma empresa que utiliza práticas orientadas para o mercado. A Tabela 1 apresenta os resultados quanto às médias e desvios padrões da escala.

Observando os resultados encontrados, percebe-se que a variável V9 - “qual a disposição da empresa para inovar?” referente à dimensão “Orientação geral: valores, crenças e comportamento” apresentou a maior média (4,54). O escore de 0,78 no desvio padrão significa baixa dispersão entre os itens. Quase todas as médias das variáveis avaliadas nesta escala são de valor maior que três. A menor média (2,92), única inferior a três, ocorreu na variável “com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?”, que integra a dimensão “Capacidade de sentir o mercado” e cujo desvio padrão foi de 1,26. Esse resultado demonstra que as empresas pesquisadas adotam práticas de orientação para o mercado. No entanto, como o valor máximo da escala é cinco e a maior média foi 4,54, percebe-se que elas ainda podem aumentar o grau dessa orientação.

Tabela 1 - Médias e desvios padrões da escala de orientação para o mercado

QUESTÕES (VARIÁVEIS)	\bar{x}	σ
V1. Em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa?	4,33	1,00
V2. Quais são as prioridades e interesses dos diretores da empresa?	3,93	1,13
V3. A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?	4,11	1,10

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

QUESTÕES (VARIÁVEIS)	X	σ
V4. Como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa?	3,76	1,26
V5. Qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa?	3,84	1,29
V6. Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa?	4,12	1,11
V7. Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?	4,51	0,82
V8. Qual a atitude da empresa com relação aos distribuidores?	4,31	0,97
V9. Qual a disposição da empresa para inovar?	4,54	0,78
V10. Qual a ênfase da sua empresa no gerenciamento da qualidade?	4,16	1,12
V11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?	4,04	1,05
V12. Até que ponto a empresa explora e entende as informações sobre os clientes e parceiros de distribuição?	3,94	1,05
V13. Como sua empresa realiza a monitoração do mercado?	3,89	1,13
V14. Qual a disposição dos empregados para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência?	3,29	1,33
V15. O quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos?	4,37	0,98
V16. Com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?	2,92	1,26
V17. Qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado?	4,18	1,08
V18. Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes?	3,97	1,19
V19. Como a empresa utiliza as reclamações dos clientes?	4,33	0,96
V20. Como é o conhecimento da empresa quanto à eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?	3,51	1,17
V21. Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing mal sucedidos e comunicar amplamente os resultados?	3,19	1,24
V22. Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa?	3,80	1,14
V23. Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?	3,81	1,17
V24. Qual o papel da função de pesquisa de mercado?	3,71	1,28
V25. Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?	4,13	1,20
V26. Como ocorre a divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países?	3,83	1,17
V27. Qual é a mentalidade predominante na empresa?	4,49	0,90
V28. Qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente?	3,72	1,35
V29. Qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes?	4,24	1,08
V30. Como é o relacionamento da empresa com contas importantes?	4,23	0,99
V31. Qual o papel da equipe de vendas?	3,80	1,14
V32. Qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes?	4,35	0,83
V33. Como são vistos os intermediários da distribuição?	4,25	0,97
V34. Como a empresa utiliza os avanços em tecnologia de redes (internet, intranet e extranet)?	3,98	1,35
V35. Como ocorre o gerenciamento do valor da marca?	4,47	1,01
V36. Como é feita a aferição da eficácia do relacionamento?	3,73	1,18
V37. Qual é a orientação do processo de planejamento?	4,10	0,99
V38. Como ocorre a concepção do processo de planejamento?	3,92	1,16
V39. Como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico?	3,28	1,24
V40. Para que período de tempo o planejamento é realizado?	3,42	1,30
V41. Qual a qualidade da análise estratégica?	3,94	1,12
V42. Como a empresa conhece o mercado?	3,96	1,15

CONTINUA

QUESTÕES (VARIÁVEIS)	X	σ
V43. Como são avaliadas as iniciativas no mercado?	3,88	1,17
V44. Os recursos de marketing são adequados?	3,46	1,31
V45. Qual a extensão da visão e planejamento de risco?	3,77	1,19
V46. Qual o tipo de revisão da estratégia que é utilizado pela alta gerência?	3,87	1,07
V47. Qual é a estrutura organizacional da empresa?	4,02	1,31
V48. Como são as relações entre departamentos e grupos funcionais?	4,10	1,04
V49. Como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional?	3,68	1,17
V50. Como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?	3,31	1,25
V51. Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?	3,76	1,17
V52. Como são as interações com clientes, clientela e membros do canal?	3,86	1,06
V53. Qual o papel da função marketing?	3,73	1,20
V54. Como são recompensados os executivos da sua empresa?	4,07	1,13
V55. Qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?	4,14	0,95
V56. Qual a ênfase dos sistemas de incentivo?	3,53	1,32

4.2 ANÁLISE MULTIVARIADA

A técnica da análise fatorial foi aplicada à escala de orientação para o mercado de Day (1999) com o intuito de testá-la empiricamente, buscando identificar os fatores ou dimensões existentes neste construto de forma a verificar sua correspondência com as cinco dimensões estabelecidas pelo autor.

O primeiro passo para a realização da análise fatorial foi verificar se havia suficiente correlação entre os dados que justificasse a aplicação da mesma. Para tanto, foi analisada a matriz de correlação anti-imagem das cinquenta e seis variáveis da escala e realizado os testes de esfericidade de Bartlett's e de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O primeiro teste verifica a correlação entre as variáveis e fornece a probabilidade estatística que a matriz tem de correlações significativas entre ao menos algumas das variáveis. O segundo quantifica o grau de intercorrelação entre as variáveis e tem o seu valor variando de 0 a 1. Valores abaixo de 0,50 são considerados inaceitáveis, devendo a respectiva variável ser excluída da análise (Hair *et al.*, 1995). Tanto o teste de Bartlett's (3748,840) quanto o de KMO (0,802) apresentaram valores adequados para a realização da análise.

O método de extração de fatores utilizado foi o de análise de componente principal. Nessa análise, alguns critérios podem ser utilizados para definir o número de fatores a serem extraídos. Entre eles foram utilizados: o autovalor ou *latent root*, e o número pré-determinado de fatores (HAIR ET AL., 1995). Para melhorar a compreensão do significado dos fatores, a matriz fatorial foi rotacionada obliquamente. Segundo Hair *et al.* (1995), esse tipo de rotação é mais adequado quando o pesquisador está interessado em obter construtos ou dimensões significativas teoricamente.

A primeira análise fatorial foi gerada para um número máximo de cinco fatores, acompanhando o número de dimensões presentes na escala original. O resultado dessa análise está apresentado na Tabela 2. Tendo em vista a dificuldade de apresentação de todas as informações geradas pela análise na tabela, optou-se pela não apresentação das questões referentes a cada variável na mesma. Tais questões podem ser vistas e identificadas, conforme o número da variável, na Tabela 1. Conforme se observa na tabela 2, abaixo, os cinco fatores resultantes explicam 51,564% da variância de todas as

variáveis. Cada um dos cinco fatores gerados obteve uma confiabilidade (*Alpha* de Cronbach) superior a 0,6. Cronbach (1951) e Malhotra (2001) defendem que os itens cujos coeficientes *Alpha* sejam menores do que 0,6 devem ser retirados do questionário, uma vez que esses valores indicam uma baixa consistência interna. Isso não se verificou nessa análise, no entanto, outros problemas foram observados:

- os fatores gerados não são compostos das mesmas variáveis da escala original, estando estas agregadas de forma completamente diferente do previsto por Day;
- em todos os fatores observa-se a presença de cargas baixas. Só no primeiro fator 14 variáveis apresentam cargas inferiores a 0,50;
- outras variáveis apresentam cargas em duplicidade como, por exemplo, as variáveis V3, V37 e V55 também do primeiro fator.

Tabela 2 - Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de orientação para o mercado (cinco fatores)

Questões (variáveis)	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V
V48.	0,684	0,039	- 0,161	0,086	0,133
V50.	0,647	0,041	- 0,023	0,040	0,114
V56.	0,623	0,272	0,036	0,016	- 0,090
V49.	0,544	0,134	0,010	0,102	0,189
V5.	0,538	0,047	0,013	0,162	0,166
V4.	0,475	- 0,190	- 0,044	0,220	0,343
V43.	0,473	0,357	0,195	0,053	- 0,053
V31.	0,464	0,159	0,149	0,271	- 0,047
V54.	0,463	0,103	0,077	0,382	0,012
V3.	0,455	- 0,175	0,420	0,183	- 0,025
V37.	0,454	- 0,001	0,397	0,147	0,147
V55.	0,413	0,375	0,186	0,132	- 0,34
V39.	0,405	- 0,072	0,275	0,177	0,037
V53.	0,393	0,200	- 0,014	0,092	0,288
V6.	0,379	0,023	- 0,32	0,182	0,334
V14.	0,353	0,070	0,191	0,098	0,068
V51.	0,335	0,163	0,280	- 0,169	0,112
V47.	0,334	0,325	0,285	0,029	0,011
V52.	0,278	0,122	0,132	0,163	0,169
V18.	0,108	0,629	0,023	0,158	- 0,009
V17.	- 0,075	0,627	0,090	0,142	0,204
V24.	0,109	0,599	0,164	- 0,059	0,140
V42.	0,282	0,569	0,127	0,143	- 0,047
V22.	0,204	0,528	- 0,091	- 0,085	0,273
V2.	0,327	- 0,426	0,366	- 0,029	0,186
V45.	0,107	0,290	0,154	0,093	0,283
V33.	- 0,391	0,025	0,601	0,402	0,124
V41.	- 0,021	0,402	0,564	0,191	0,003
V38.	0,197	0,165	0,510	0,247	- 0,000
V25.	- 0,007	- 0,048	0,502	- 0,082	0,156
V1.	0,119	- 0,077	0,501	0,093	0,293

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Questões (variáveis)	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V
V46.	0,153	0,164	0,486	0,088	0,091
V40.	0,192	0,329	0,471	- 0,067	- 0,112
V12.	0,171	- 0,039	0,324	0,225	0,312
V29.	- 0,077	- 0,048	0,223	0,774	- 0,168
V35.	- 0,092	0,307	- 0,062	0,756	- 0,007
V7.	0,130	- 0,120	0,041	0,723	0,132
V27.	0,437	- 0,148	0,119	0,610	- 0,037
V15.	0,228	0,272	- 0,231	0,602	- 0,104

Tendo em vista os problemas encontrados na primeira análise fatorial, optou-se por utilizar outro método de extração de fatores, o qual considera o autovalor no mínimo igual a 1. Nessa segunda análise, foram gerados catorze fatores que explicaram 73,858% da variância de todas as variáveis. Destes, três apresentaram *Alpha* inferiores a 0,60, o que significa que apresentam baixa consistência interna. Novamente, observa-se que os fatores ou dimensões encontrados não correspondem às dimensões de Day (1999). Entretanto, alguns dos fatores encontrados começam a fazer sentido como, por exemplo, o Fator 2 que engloba questões referentes ao conhecimento do mercado, refletindo a dimensão de Day “Capacidade de sentir o mercado” e o Fator 8 que concentra as questões que tratam do processo de planejamento estratégico dentro da dimensão original “Capacidade de pensamento estratégico”.

Nas duas análises geradas, o primeiro fator apresentou índice de explicação do construto de 34,731%, com os demais fatores apresentando percentuais bem inferiores. Observou-se ainda que algumas variáveis apresentaram cargas fatoriais em duplicidade ou baixas (V31 no Fator 7, V38 no Fator 8, por exemplo). Na segunda análise, um dos fatores gerados apresentou apenas uma variável, não caracterizando verdadeiramente um fator. Assim, ambas as análises demonstraram que a escala de Day apresenta sérios problemas de dimensionalidade. O resultado da segunda análise fatorial está apresentado na Tabela 3. Da mesma forma que na Tabela 2, as questões referentes a cada variável não estão apresentadas.

Tabela 3 - Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de estratégia de orientação para o mercado (Autovalor = 1)

Questões Variáveis	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V	Fator VI	Fator VII	Fator VIII	Fator IX	Fator X	Fator XI	Fator XII	Fator XIII	Fator XIV
V50.	0,44	0,08	0,05	0,02	0,16	0,23	0,23	0,15	0,01	0,02	0,12	0,04	0,10	0,21
V32.	0,41	0,16	0,33	0,11	-0,12	0,18	-0,05	0,02	0,26	0,18	0,06	0,26	-0,10	-0,01
V17.	0,03	0,76	0,12	-0,01	0,12	0,03	0,05	0,02	-0,02	0,08	-0,03	0,13	0,09	0,03
V18.	0,15	0,64	-0,11	0,04	0,03	-0,28	0,19	-0,06	-0,07	-0,17	0,05	0,09	-0,06	0,15
V24.	-0,07	0,49	-0,05	0,01	-0,03	-0,03	0,06	-0,05	0,06	0,08	0,46	-0,09	0,19	-0,07
V42.	-0,09	0,44	-0,10	-0,03	-0,19	-0,35	0,27	-0,20	0,06	0,03	-0,02	0,11	0,05	0,27
V20.	0,27	0,31	0,08	0,08	0,30	0,10	-0,15	-0,05	0,20	0,15	0,24	-0,04	0,06	0,25
V25.	-0,07	0,02	0,83	-0,06	0,18	-0,12	-0,06	0,08	-0,07	-0,06	-0,12	0,06	-0,02	-0,04
V1.	0,16	-0,01	0,59	0,21	-0,08	0,02	0,11	-0,07	0,05	0,04	0,19	-0,07	0,01	0,14

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

V8.	-0,04	0,04	-0,06	0,85	0,09	0,05	0,03	0,04	0,08	-0,11	-0,06	-0,04	0,15	0,08
V33.	-0,06	-0,09	0,15	0,75	-0,03	-0,14	0,06	0,06	0,06	0,20	0,02	0,13	-0,30	-0,03
V16.	0,03	-0,03	0,15	0,05	0,85	-0,06	0,02	0,03	-0,06	0,00	0,01	-0,02	0,03	-0,04
V40.	-0,04	0,02	0,06	0,16	0,13	-0,78	-0,09	0,09	-0,07	0,09	-0,04	-0,05	-0,07	0,06
V43.	0,03	0,15	0,20	-0,06	0,04	-0,63	-0,07	0,21	0,22	-0,10	-0,03	0,03	0,18	0,07
V56.	0,22	0,01	-0,08	-0,16	-0,13	-0,56	0,23	-0,11	0,16	0,16	0,01	0,03	0,23	-0,04
V41.	0,00	0,13	0,30	0,28	-0,03	-0,45	-0,01	-0,11	-0,07	0,13	0,25	0,15	-0,09	-0,08
V55	-0,22	0,06	0,20	-0,05	-0,18	-0,35	0,01	0,09	0,30	0,14	0,20	0,13	0,21	0,12
V48.	0,09	-0,03	-0,02	-0,10	-0,07	-0,03	0,65	0,12	0,34	-0,03	0,07	-0,04	0,08	0,05
V52	-0,08	0,19	0,11	0,12	0,13	0,03	0,62	0,10	0,10	0,02	-0,12	0,10	0,02	0,04
V51.	-0,38	0,01	0,10	0,05	-0,02	0,12	0,58	0,01	-0,01	0,23	0,19	-0,11	0,09	0,14
V30.	0,25	0,12	-0,03	0,27	0,05	0,19	0,49	-0,11	0,06	0,06	-0,09	0,30	0,20	-0,09
V49.	0,35	0,03	0,08	0,02	0,12	-0,36	0,43	-0,07	0,15	-0,05	0,07	-0,03	-0,02	0,07
V4	0,08	-0,32	-0,03	0,08	0,16	-0,04	0,42	-0,09	0,22	0,05	0,07	0,07	0,06	0,29
V31	0,34	0,10	0,01	0,07	0,03	-0,22	0,41	0,05	-0,09	0,06	0,20	0,21	-0,05	-0,03
V39	-0,02	-0,01	0,09	0,22	0,17	-0,13	0,15	0,64	0,08	-0,13	0,09	0,03	0,06	0,14
V45	0,02	-0,02	-0,04	0,13	0,32	-0,35	0,09	-0,43	-0,07	-0,02	0,32	0,14	0,22	-0,07
V38	0,12	0,09	0,03	0,36	0,09	0,26	0,13	0,43	0,04	0,28	0,15	0,07	0,03	0,11
V6	0,11	-0,18	-0,07	0,08	0,08	-0,08	0,21	0,06	0,74	0,01	-0,04	-0,04	0,06	-0,05
V9	0,14	0,05	-0,02	0,26	-0,02	0,06	0,01	0,04	0,57	-0,19	-0,03	0,20	0,18	0,06
V22	-0,22	0,29	0,09	-0,14	0,07	-0,06	0,07	0,02	0,45	0,19	0,11	-0,03	0,05	0,09
V44	0,03	0,29	-0,04	0,11	0,18	-0,04	0,02	-0,40	0,44	0,16	0,08	-0,04	-0,08	-0,08
V23	-0,07	0,16	0,20	0,09	0,10	-0,13	0,08	-0,18	0,43	0,08	0,18	0,04	-0,04	0,14
V46	-0,01	-0,07	-0,06	0,18	-0,03	-0,24	0,02	-0,09	-0,19	0,68	0,13	0,03	0,13	0,04
V26	-0,05	0,03	0,23	-0,23	0,25	0,12	0,23	0,01	0,09	0,53	-0,05	0,21	-0,12	0,07
V36	0,30	0,24	-0,07	0,10	0,17	0,07	-0,12	0,04	0,15	0,41	0,02	-0,05	0,25	0,17
V37	0,26	-0,05	0,00	0,18	0,01	-0,19	0,16	0,21	0,05	0,37	0,01	-0,05	0,23	0,01
V47	-0,04	0,04	0,07	-0,02	-0,08	-0,14	0,02	0,05	0,08	0,18	0,66	0,03	-0,09	0,08
V34	0,06	0,14	-0,31	-0,06	0,23	0,09	-0,02	0,09	0,01	-0,05	0,62	0,35	-0,09	0,11
V2	0,07	-0,37	0,35	0,04	0,05	0,21	0,13	0,01	-0,22	-0,09	0,53	-0,05	0,23	0,14
V35	-0,11	0,16	-0,02	0,05	0,13	0,01	-0,01	-0,09	0,09	0,18	0,10	0,76	0,04	0,03
V29	0,17	-0,07	0,14	0,13	-0,03	0,03	0,13	0,02	-0,14	0,13	0,07	0,71	-0,05	-0,17
V15	-0,12	0,05	-0,01	-0,05	-0,11	-0,16	-0,09	0,05	0,37	-0,22	0,15	0,54	0,14	0,19
V13	-0,13	0,16	-0,04	0,03	0,07	-0,03	0,06	0,10	-0,17	0,15	-0,17	0,51	0,21	0,30
V7	0,18	-0,06	0,13	0,23	-0,13	0,01	-0,06	-0,16	0,11	-0,13	-0,01	0,46	0,33	0,23
V27	0,24	-0,05	0,19	0,03	-0,11	-0,05	0,31	0,07	-0,06	-0,05	-0,04	0,43	0,25	0,14
V28	0,28	0,02	-0,07	-0,08	-0,08	-0,07	0,01	0,28	0,21	0,20	0,08	0,39	-0,05	0,16
V5	-0,14	-0,05	-0,05	0,02	0,18	-0,19	0,16	0,09	0,08	-0,06	0,06	0,13	0,62	0,07
V53	0,03	0,19	0,07	-0,08	0,11	0,07	0,14	0,04	0,16	0,11	0,18	0,07	0,59	-0,19
V19	0,14	0,07	0,05	0,20	-0,10	-0,04	0,10	-0,08	-0,07	0,29	-0,17	0,07	0,49	0,08
V54	0,04	-0,09	0,02	-0,09	-0,05	-0,14	-0,04	0,22	0,26	0,13	0,29	0,29	0,38	-0,05
V3	0,18	-0,09	0,22	0,07	-0,28	-0,08	-0,05	0,16	-0,08	0,26	0,09	-0,02	0,35	0,29
V21	0,05	0,18	0,29	0,09	0,33	0,05	-0,15	0,09	0,32	0,16	0,05	-0,23	0,33	0,07
V14	-0,08	0,14	0,03	0,03	-0,07	0,02	0,12	0,21	-0,05	0,04	0,14	-0,03	-0,11	0,76
V11	0,35	-0,15	0,16	0,07	0,18	-0,09	0,02	-0,15	0,11	-0,08	-0,09	0,03	0,04	0,53
V12	0,33	0,17	0,01	0,27	0,06	-0,02	-0,07	-0,01	-0,21	0,07	0,09	-0,05	0,26	0,43
V10	0,01	-0,35	-0,13	-0,03	0,31	-0,11	0,01	-0,03	0,19	0,27	-0,19	0,24	0,01	0,42
Autovalor	1,94	2,87	2,55	2,09	1,91	1,87	1,62	1,53	1,50	1,31	1,28	1,21	1,13	1,04
% variância.	34,73	5,12	4,56	3,74	3,41	3,33	2,89	2,73	2,69	2,34	2,28	2,16	2,01	1,85
% variância acumulada	34,73	39,85	44,41	48,15	51,56	54,89	57,79	60,53	63,21	65,55	67,83	69,99	72,01	73,86
Alpha (α) de ronbach	0,49	0,81	0,51	0,73	-	0,83	0,85	0,64	0,76	0,76	0,58	0,85	0,84	0,73

5 CONCLUSÃO

A adoção de estratégias orientadas para o mercado não tem sido uma ocorrência comum nas empresas. Um estudo em empresas britânicas indicou que apenas 36% delas adotavam tal orientação (GREENLEY, 1995). Empresas bem-sucedidas orientadas para o mercado ainda são raras (DAY, 1999). Observando-se os resultados deste estudo, no entanto, pode-se concluir que as empresas pesquisadas estão utilizando práticas mais orientadas para o mercado, visto que a maioria das respostas apresentadas foram superiores ao ponto médio da escala. A variável que apresentou o melhor resultado diz respeito ao processo de inovação da empresa, demonstrando que há uma disposição das mesmas para encontrar melhores soluções para os problemas dos clientes. O pior resultado refere-se à frequência com que outras funções, afora vendas e marketing, se reúnem com clientes e distribuidores. Isso indica que o envolvimento de outras áreas com os clientes ocorre com pouca frequência nas empresas pesquisadas.

Quanto às análises fatoriais realizadas, pode-se inferir que a escala desenvolvida por Day (1999) apresenta problemas de dimensionalidade. Nos dois métodos utilizados para a extração dos fatores não foram encontradas as cinco dimensões apresentadas pelo autor. No método em que a extração dos fatores foi realizada forçando o número de dimensões em cinco, os fatores gerados não foram compostos pelas variáveis da escala original. Ao invés disso, as variáveis foram agregadas de forma a apresentar, na maioria dos fatores, mais de uma das dimensões definidas por Day (1999). No outro método de extração, em que foi definido um autovalor superior a um, foram gerados catorze fatores ou novas dimensões. Nos dois casos, percebe-se que os fatores formados apresentam variáveis com cargas baixas, inferiores a 0,50, com cargas em duplicidade e até mesmo com apenas uma variável.

A análise de confiabilidade da escala observada mostrou que, na análise onde foram gerados os cinco fatores, não houve problema de consistência interna, com todos os *Alpha* superiores a 0,60. Na outra análise, no entanto, três fatores ou dimensões apresentaram consistência interna inferior à necessária para utilização em escalas. Os resultados encontrados sugerem que a escala de Day (1999) precisa ser purificada e validada. A escala é longa e, provavelmente, uma purificação geraria um instrumento capaz de representar de forma mais fidedigna a proposta conceitual de Day.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações deste estudo são: (a) tipo de pesquisa realizado foi corte-seccional, fazendo com que os dados para avaliação da orientação para o mercado das empresas pesquisadas correspondem a determinado período no tempo; (b) tendo em vista o caráter exploratório do estudo e o pequeno tamanho da amostra, não foram observados, com rigidez, os pressupostos de algumas análises estatísticas que se referem à relação entre o número de variáveis observadas *versus* o número de casos pesquisados; (c) a pesquisa utilizou uma amostra de conveniência, restringindo a generalização dos resultados à população; (d) foi solicitado aos executivos das empresas que direcionassem o questionário para o executivo indicado para respondê-lo, caso ele não fosse o indivíduo adequado. Não houve, no entanto, um controle efetivo quanto a quem respondeu o questionário; (e) a extensão do questionário e a complexidade de algumas questões podem ter contribuído para que algumas perguntas não fossem respondidas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Um questionamento que pode ser feito diz respeito à elasticidade da escala de Day (1999). Talvez uma escala com mais pontos pudesse ajudar na mensuração das práticas utilizadas pelas empresas. Assim como uma escala com número par de pontos poderia direcionar melhor a posição das empresas quanto à sua orientação para o mercado, pois o respondente seria forçado a dizer se suas práticas são mais orientadas ao mercado ou não. Dessa forma, poderia ser realizado um novo estudo comparando uma escala com mais pontos ou pontuação par à escala de cinco pontos de Day (1999). A purificação da escala e sua validação também são sugestões para futuras pesquisas. Sendo este o primeiro trabalho em que a escala de Day é testada empiricamente, seria oportuno que esta fosse aplicada em outros contextos e em amostras probabilísticas.

5.3 AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por seu apoio na realização dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, p. 91–106, Winter. 1989.
- APPIAH-ADU, K., RANCHHOD, A. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, n. 2, p. 197–210, 1998.
- BAKER, T. L., SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.27, n. 1, p. 50–57, 1999.
- BAKER, W. E., SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 4, p. 411-427, Fall. 1999.
- BANCO do Nordeste do Brasil. Turismo no nordeste do Brasil. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/progTurismo/conteudo/index.htm> Acesso em: 24 out. 2002.
- CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrica*, v. 16, 1951.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37–52, Oct. 1994.
- _____. **The market driven organization: understanding**, attracting, and keeping valuable customers. New York: The Free Press, 1999.

- _____. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- _____. **A empresa orientada para o mercado: compreender**, atrair e manter clientes valiosos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____, NEDUNGADI, P. Managerial representations for competitive advantage. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 2, p. 31-44, Apr. 1994.
- DESHPANDÉ, R. **Developing a market orientation**. Thousands Oaks: Sage Publications Inc., 1999.
- _____, FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, 1998.
- _____, FARLEY, J. U., WEBSTER, Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 1, pg. 23-37, Jan. 1993.
- _____, WEBSTER, Jr., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, New York, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.
- EGEREN, M. V., O'CONNOR, S. Drivers of market orientation and performance in service firms. **The Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 1, 1998.
- GREEN, R. T., WHITE, P. D. Methodological considerations in cross-national consumer research. **Journal of International Business Studies**, p. 80-88, Fall/Winter. 1976.
- GREENLEY, G. E. Forms of market orientation in UK companies. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 1, p. 47-66, Jan. 1995.
- HAIR, Jr., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Multivariate data analysis: with readings**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 4, p. 69-82, July/Aug. 1996.
- HUNT, S. D., MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, New York, v. 59, n. 2. p. 1-15, Apr. 1995.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, New York, v.57, n.3, p. 53-70, July. 1993.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.
- _____, KUMAR A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467- 477, Nov. 1993.
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R., YAUGER, C. Examining the market orientationperformance relationship: a context-specific study. **Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 201-233, 1998.
- LUKAS, B., FERREL O. C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 2, p. 239-247. Spring. 2000.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MATSUNO, K., MENTZER, J. T., RENTZ, J. O. A refinement and validation of the markor scale . **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527–539, 2000.
- MAVONDO, F. T., FARRELL, M. A. Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 223-244, Sept. 2000.
- MILLER, D. Configuration of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n.3, p. 233–249, May/June.1986.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v.54, p. 20-35, Oct. 1990.
- PULENDRAN, S., SPEED, R, WIDING II, R. E. The antecedents and consequences of market orientation in australian. **Australian Journal of Management**, v. 25, n.2, p. 119-143, Sept. 2000.
- SAMPAIO, C. H., PERIN, M. G. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. In: ENANPAD – 2001 (Cd-Rom), área 12 – Marketing, artigo 1093.
- SIGUAW, J. A., BROWN, G., WIDING, II, R. E. The influence of the marketing orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 106–116, Feb. 1994.
- SLATER, S. F., NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 1, p. 46–55, Jan. 1994.
- STEINMAN, C., DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n.1, p. 109–119, Winter. 2000.
- WEBSTER, Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1–17, Oct. 1992.
- _____. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, Chicago, v. 3, n. 1, p. 8-20, 1994.

A DIMENSIONAL EVALUATION OF GEORGE DAY'S MARKET ORIENTATION SCALE

Abstract: Market orientation has been studied by several researchers in various respects. Much of this research refers to how to measure the orientation towards the market of the businesses developing scales, testing their applicability or searching for the refinement of them. Other studies aim to identify the influences of this orientation over, as an example, the performance of businesses. This exploratory research carried out in conjunction with medium and large businesses of the Northeast region of Brazil, sought to evaluate the dimensions of the scale of market orientation developed by Day (1999). The result of the factorial analysis shows that the aforementioned scale presents some dimensionality problems which suggests the need to purify and validate it. As this is an initial research project, it is opportune and necessary to continue to test the scale in other contexts and with other types of samples.

Key words: Marketing. Market Orientation. Scale.

Submissão: julho de 2006

Aceite: dezembro de 2006