

RESUMO

Este relatório trata de uma pesquisa sobre o Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro. Foi realizada uma revisão teórica e seguiu-se o delineamento de um modelo conceitual. Tal modelo foi testado empiricamente com os dados de uma amostra de 122 executivos principais de concessionárias de veículos da Fiat operando no Brasil, utilizando-se do método de modelagem de equações estruturais. Numa etapa anterior, a mesma análise foi aplicada a uma amostra de dirigentes de concessionárias da General Motors no país. Nesta etapa, apesar das limitações incidentes, o ajustamento global do Modelo revelou-se pequeno. Em especial, apenas o vínculo causal entre o componente Orientação para a Concorrência da Orientação para o Mercado mostrou como causa significantes do Desempenho Financeiro. Os resultados são discutidos à luz da literatura e suas implicações avaliadas. Mais pesquisas são necessárias para compreender esses complexos fenômenos.

PALAVRAS-CHAVE

Orientação para o mercado; Desempenho financeiro; Concessionárias de veículos; Fiat; Brasil.

ABSTRACT

This report concerns a research about the Impact of Market Orientation on Financial Performance. It was undertaken a theoretical review and then a conceptual model was designed. The model was empirically tested with data from a sample of 122 executives of Fiat vehicle dealerships operating in Brazil using the method of structural equations modeling. In a former phase, the same analysis was undertaken with a sample of executive of General Motors vehicle dealerships operating in the country. In this phase,

notwithstanding the intervening limitations, the global adjustment of the Model seemed small. Only the causal link between the component Customer Orientation of Market Orientation appeared as significant cause of Financial Performance. The results were discussed taking into account the literature and its implications were analyzed. More research is necessary to understand these complex phenomena.

KEY WORDS

Market orientation; Financial performance; Vehicle dealerships; Fiat; Brazil.

SUMÁRIO

I.	Introdução	6
II.	Revisão teórica	10
1.	Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro.....	10
1.1.	Os estudos de NARVER e SLATER.....	11
1.2.	Os estudos de KOHLI e JAWORSKI.....	19
1.3.	Os estudos de PELHAM e WILSON.....	32
1.4.	Síntese dos resultados	43
2.	O ramo automobilístico no Brasil	46
2.1.	Montadoras.....	47
2.2.	Concessionárias	56
III.	Revisão metodológica e estatística: modelagem de equações estruturais.....	65
1.	Avaliação do ajustamento global de modelos.....	67
2.	Avaliação do ajustamento do modelo de mensuração.....	72
3.	Avaliação do ajustamento do modelo estrutural.....	73
4.	Notação e especificação de parâmetros	75
IV.	Um Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro.	77
V.	Metodologia	86
1.	Objetivo e questões.....	86

2.	Métodos e procedimentos gerais.....	90
2.1.	Tipo e delineamento da pesquisa.....	90
2.2.	Mensuração de variáveis e questionário.....	91
2.3.	População, amostra e levantamento de dados.....	93
3.	Especificação dos parâmetros do modelo.....	94
4.	Opções analíticas.....	99
VI.	Resultados.....	103
1.	Análise univariada.....	103
1.1.	Levantamento de dados.....	103
1.2.	Perfil empresarial geral das concessionárias.....	106
1.3.	Perfil do principal executivo das concessionárias.....	116
1.4.	Orientação para o Mercado.....	122
1.5.	Desempenho Financeiro.....	133
2.	Análise multivariada.....	138
2.1.	Correlações policóricas e limiares ordinais.....	138
2.2.	Ajustamento global do modelo.....	142
2.3.	Ajustamento do modelo de mensuração.....	145
2.4.	Ajustamento do modelo estrutural.....	161
VII.	Conclusões.....	165
1.	Limitações.....	165

2. Discussão e implicações científicas	169
3. Discussão e implicações gerenciais.....	176
4. Considerações finais	179
VIII. Bibliografia.....	180

O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOBRE O DESEMPENHO FINANCEIRO: AS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DA FIAT NO BRASIL*

*André Torres Urdan***

I. INTRODUÇÃO

Décadas atrás, a ameaça ao crescimento das empresas começou a ser vista como estando na sua própria gestão, e não na saturação de mercados. O problema estaria nas atividades articuladas com base numa “orientação para o produto” (LEVITT, 1960). Isto causaria uma miopia quase inevitável, com as expectativas dos consumidores sendo substituídas pelas definições do próprio pessoal da empresa sobre o que oferecer ao mercado. Para esse autor, tal foco pode ser altamente prejudicial para a empresa, na medida em que uma organização nasce a partir das necessidades dos consumidores, e não a partir de uma patente ou matéria-prima, por exemplo.

Especialmente nos últimos 15 anos do século XX, as empresas foram ganhando consciência da necessidade de criar valor para o consumidor, de satisfazê-lo em nível acima dos custos por ele incorridos, oferecendo produtos e serviços melhores consoante a perspectiva dele (PELHAM, 2000:49). Pressionadas estavam pelos movimentos de desregulamentação econômica, globalização dos mercados e

* O NPP agradece à aluna que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Andrea Pereira Macera.

** Fica aqui registrado o sincero agradecimento do autor ao parecerista, que anonimamente revisou o projeto desta pesquisa submetido inicialmente ao NPP-EAESP-FGV, cujas as sugestões e críticas foram valiosas para o desenvolvimento da investigação ora relatada.

aumento da concorrência no mercado doméstico. Havia ainda o agravante de as expectativas e desejos do consumidor sofrerem mudanças ao longo do tempo, exigindo das empresas um contínuo monitoramento do comportamento dele. A base para tanto deveria estar na adoção do conceito de marketing (DESPHANDE, FARLEY & WEBSTER, 1993).

O conceito de marketing, na exposição de KOHLI e JAWORSKI (1990), é composto por três pilares: foco nas necessidades do consumidor, coordenação de marketing e rentabilidade através da satisfação do consumidor. O foco nas necessidades do consumidor é o elemento central de marketing, não sendo algo fácil de se atingir. Alguns consumidores não têm, conscientemente, uma definição clara de suas necessidades ou, simplesmente, não conseguem defini-las. Mesmo assim, o conceito de marketing requer das empresas a definição das necessidades dos consumidores a partir da visão deles próprios. No que tange à coordenação de marketing, para esses autores ela pressupõe uma integração entre todos os departamentos da empresa visando satisfazer as necessidades dos consumidores, não sendo, portanto, a responsabilidade apenas de um departamento de marketing. Por último, a rentabilidade é considerada por KOHLI e JAWORSKI (1990) como uma consequência fundamental da adoção do conceito de marketing.

Mas PELHAM e WILSON (1996:27) notam “que até recentemente, o conceito de marketing foi discutido apenas pelos acadêmicos e raramente aplicado nas empresas”. Ainda mais contundente, DAY (1994), argumenta:

“O conceito de marketing tem sido um paradoxo no campo da administração. Por mais de 40 anos os gerentes foram chamados a ‘permanecer junto ao cliente’, a ‘colocar o consumidor no topo do organograma’ e a definir o propósito de um negócio como sendo a criação e retenção de clientes satisfeitos. ... todavia, através da maior parte de sua história, o conceito de marketing tem sido mais um artigo de fé do que uma base prática para a administração de empresas.” (p.37)

Ora, primeiro diversos autores ressaltam a superioridade do conceito de marketing e relacionam numerosos argumentos que justificariam sua adoção pelas empresas. Em seguida nas organizações surgem manifestações de apreço pelas estratégias calcadas na satisfação das necessidades dos consumidores. Finalmente, em marcante contraste, assomam estudiosos informando que o conceito de marketing ainda continua, após toda a ênfase de que foi alvo, no nível das intenções gerenciais não concretizadas. Como explicar o aparente paradoxo?

Pode ser que os profissionais nas empresas entendam o conceito de marketing e a sua superioridade, porém não saibam como colocá-lo em prática. Esse desencontro talvez tenha se formado em virtude da pouca atenção acadêmica devotada à elaboração do conceito de marketing, conquanto ele seja o princípio basilar da disciplina de marketing. A literatura de Marketing, embora genericamente vasta, não apresentava esquemas simples e acessíveis de desenvolvimento de meios de implementação desse conceito, com vistas a superar o contraste que freqüentemente surge entre tal filosofia de administração e sua real utilização nas organizações.

Ao tentar explicar as causas do descompasso entre a teoria e a prática, o próprio DAY (1994) observa um incipiente entendimento das características e dos atributos que definem o conceito de marketing no âmbito do exercício gerencial dentro das organizações, bem como a carência de pesquisas sistemáticas comprovando os vínculos entre tal conceito e o desempenho organizacional. Corroborando, JAWORSKI e KOHLI (1993, p.53) assinalam o efeito positivo da Orientação para o Mercado sobre os resultados financeiros como sendo, por muito tempo, uma questão assumida ou implícita na teoria de Marketing, já que inexistiam testes concretos fundamentando tal relacionamento.

Esse quadro parece ter evoluído com a onda de estudos, formada nos Estados Unidos na década de 90, em torno de Orientação para o Mercado, visando a aplicação real do conceito de marketing e a demonstração do seu impacto sobre o desempenho empresarial (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Repare-se desde logo que a

base da Orientação para o Mercado é o próprio conceito de marketing. Então, a organização possuindo suas ações consistentes com o conceito de marketing é considerada orientada para o mercado. A Orientação para o Mercado na atualidade constitui-se em uma profícua corrente de pesquisa, sobretudo por algumas indicações de seus efeitos sobre o Desempenho Financeiro das empresas.

Nessa esfera, o tema deste projeto é o Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, com uma revisão teórica seguida de uma verificação empírica com as concessionárias de veículos da Fiat no Brasil. Nesse rumo, este relatório está estruturado em oito capítulos, sendo o primeiro este de Introdução e os demais com os conteúdos adiante sinteticamente indicados.

- No segundo capítulo é realizada a revisão teórica, buscando-se os melhores alicerces para a investigação empírica pretendida neste projeto. Isto envolve uma parte maior de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro e outra menor versando sobre o ramo automobilístico no Brasil, as montadoras e as concessionárias.
- No terceiro capítulo tem-se uma revisão metodológica e estatística, centrada na modelagem de equações estruturais, um poderoso recurso multivariado de segunda geração utilizado na investigação empírica deste projeto.
- No quarto capítulo está delineado um Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, consoante os termos da modelagem de equações estruturais, depois testado empiricamente.
- No quinto capítulo entra a metodologia da pesquisa empírica, cobrindo objetivos e questões, métodos e procedimentos, especificação dos parâmetros do modelo a ser testado e opções analíticas.

- No sexto capítulo são expostos os resultados, desmembrados numa parte de análise estatística univariada e outra multivariada.
- No sétimo capítulo aparecem as conclusões, com as limitações, discussões e implicações (tanto científicas quanto gerenciais) e as considerações finais da pesquisa empreendida.
- No oitavo e último capítulo está contida toda a bibliografia consultada.

II. REVISÃO TEÓRICA

A Orientação para o Mercado na atualidade constitui-se em uma profícua corrente de pesquisa, que será a seguir revisada, ao lado de seus efeitos sobre o Desempenho Financeiro das empresas. Do mesmo modo, em seguimento, será feito em relação ao ramo automobilístico no Brasil, os fabricantes e o papel desafiador, pela sua crescente relevância, dos varejistas, notadamente das concessionárias, autorizadas pelos fabricantes para atuar exclusivamente com as marcas deles.

1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO FINANCEIRO

A surpreendente carência de pesquisas empíricas capazes de suportar a importância amplamente concedida pela literatura ao conceito de marketing foi notada por NARVER e SLATER (1990:20). Ausentes tais estudos, os problemas de operacionalizar o construto Orientação para o Mercado e de elaborar um instrumento para medi-lo também não foram, até muito recentemente, enfrentados (JAWORSKI e KOHLI, 1993:467; NARVER e SLATER, 1990:20; PELHAM e WILSON, 1996:33; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993:23).

Incrivelmente, essas lacunas de conhecimento científico só começaram a ser efetivamente preenchidas a partir de 1990, trinta e seis anos após a observação precursora de DRUCKER (1954) asseverando que o lucro seria a recompensa das organizações que lograssem satisfazer as necessidades de seus clientes. Isso sucedeu através de trabalhos que tinham como objetivo definir (conceitual e operacionalmente) e investigar sistematicamente o construto Orientação para o Mercado e comprovar no mundo empírico seu relacionamento com dimensões do desempenho organizacional.

Até o presente, três grandes linhas de pesquisa, algo simultâneas, seguem com esse propósito. A primeira é descrita nos trabalhos de NARVER e SLATER (1990) e SLATER e NARVER (1994; 1995). A segunda é discutida nos artigos de KOHLI e JAWORSKI (1990), JAWORSKI e KOHLI (1993) e KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993). A terceira, mais recente, apresenta os resultados de estudos conduzidos por PELHAM e WILSON (1996) e PELHAM (1997). Tais linhas serão adiante expostas e comentadas.

1.1. Os estudos de NARVER e SLATER

Na concepção de NARVER e SLATER (1990), uma empresa para atingir e manter um desempenho financeiro acima da média do mercado precisa criar a chamada 'vantagem competitiva sustentável', gerando valor superior para seus clientes com os bens e/ou serviços oferecidos. A busca desta criação de valor superior levaria a empresa a desenvolver internamente uma cultura, com base na qual seriam desenhadas as ações devidas. Eles denominam Orientação para o Mercado a cultura que resulta na obtenção e manutenção da capacidade de criação de valor superior para o cliente.

De uma parte, para NARVER & SLATER (1990) a Orientação para o Mercado tem 3 componentes comportamentais: Orientação para o Consumidor, Orientação para a

Concorrência e Coordenação Interdepartamental. De outra parte, a Orientação para o Mercado ampara-se em dois critérios decisórios: Foco no Longo Prazo e Rentabilidade.

Os componentes Orientação para o Consumidor e Orientação para a Concorrência de NARVER & SLATER (1990) incluem todas as atividades organizacionais relacionadas à aquisição de informações sobre os indivíduos e as empresas atuantes no mercado alvo e sua disseminação para a organização. A distingui-las está a natureza dos agentes analisados: os consumidores ou os concorrentes. Já o componente Coordenação Interdepartamental envolve ter os esforços de cada departamento, de cada área funcional, da empresa voltados para a criação de valor para o consumidor.

Quanto aos critérios de decisão, primeiro NARVER & SLATER (1990) sustentam que a Orientação para o Mercado tem um Foco no Longo Prazo, tanto em relação à lucratividade como à implementação de cada um dos 3 componentes comportamentais. Isto porque a sobrevivência de uma empresa pressupõe uma perspectiva de longo prazo balizando suas decisões e ações. Segundo, eles consideram a Lucratividade como um objetivo da empresa caracterizador da Orientação para o Mercado. Como no conceito de marketing, busca-se oferecer valor ao cliente como meio superior para obter-se elevada Lucratividade.

Apoiados nesse referencial e com o intuito de diminuir a lacuna existente entre a teoria de marketing e a prática das empresas, NARVER e SLATER (1990) desenvolveram uma escala de Orientação para o Mercado. Os testes realizados pelos autores indicaram bons níveis de validade e fidedignidade dessa escala no tocante aos três componentes comportamentais da Orientação para o Mercado. O mesmo não sucedeu com as escalas dos dois critérios decisórios, que se revelaram com propriedades psicométricas inadequadas.

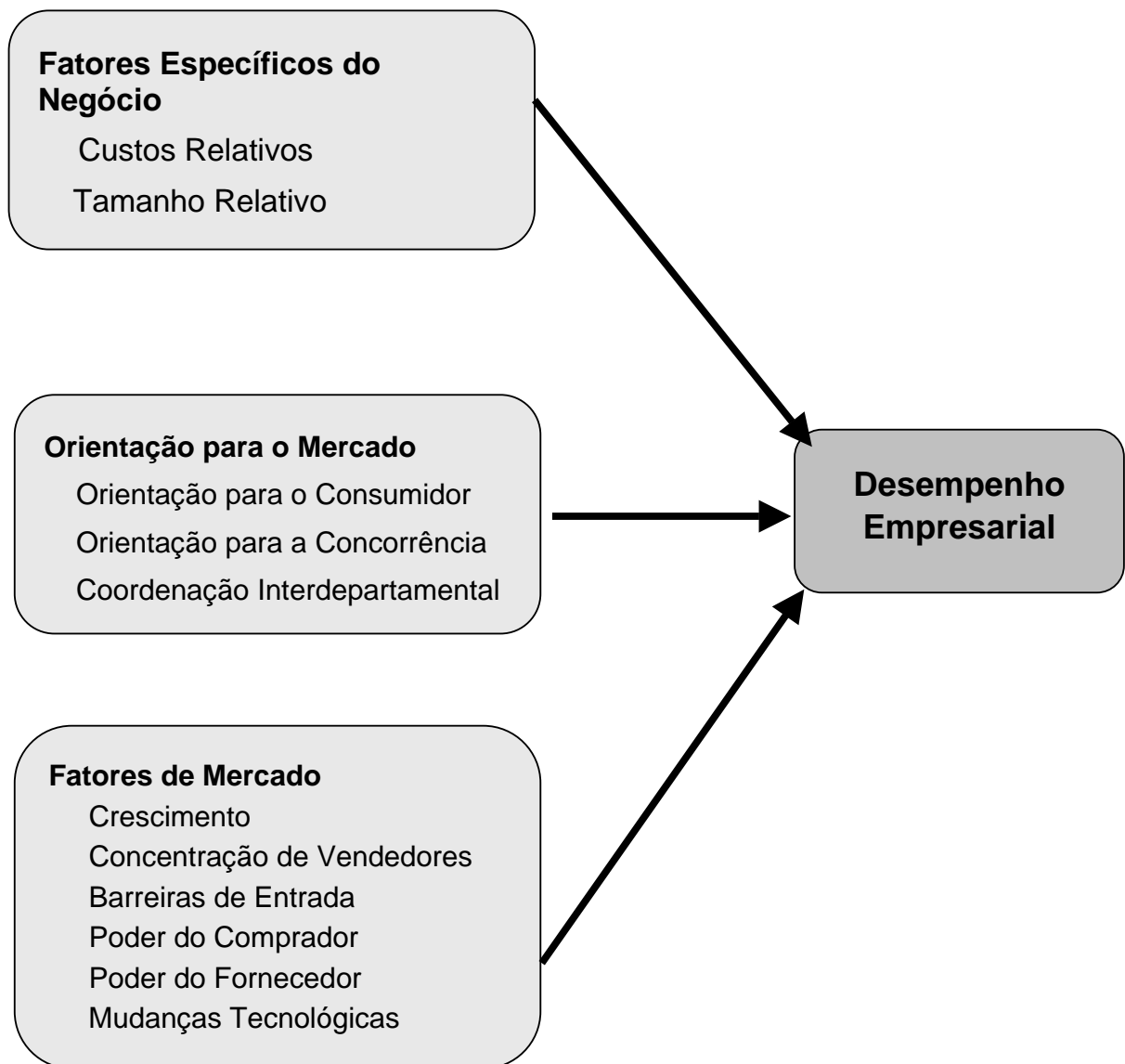
Para compreender melhor a Orientação para o Mercado e suas conseqüências, NARVER e SLATER (1990) optaram por controlar outros fatores Antecedentes considerados como influenciando a lucratividade das empresas. Eles apontaram, com base na literatura, oito desses fatores e os respectivos impactos sobre a Lucratividade. Dentre os Fatores de Mercado estão: a) Poder do Comprador, afetando negativamente a Lucratividade; b) Poder do Fornecedor, afetando negativamente a Lucratividade; c) Concentração de Vendedores, afetando positivamente a Lucratividade; d) Barreiras à Entrada, afetando positivamente a Lucratividade; e) Taxa de Crescimento de Mercado, afetando positivamente a Lucratividade; f) Mudanças Tecnológicas, afetando negativamente a Lucratividade. Já dentre os Fatores Específicos do Negócio entram: g) Tamanho Relativo do Mercado em Carteira, afetando positivamente a Lucratividade; h) Custos Operacionais do Negócio em Relação à Concorrência, afetando positivamente a Lucratividade.

A relação fundamental proposta por NARVER & SLATER (1990) é justamente que a Orientação para o Mercado tem uma influência direta e positiva sobre a Lucratividade, mantendo-se todos os demais fatores constantes. Eles também hipotetizaram uma relação positiva, mas de tipos diferentes, entre a Orientação para o Mercado e a Lucratividade no âmbito de diferentes tipos de negócios. Enfim, o modelo todo proposto por NARVER e SLATER (1990) de Orientação para o Mercado, Outros Antecedentes e Desempenho Financeiro está desenhado na Figura 1.

A partir daí, NARVER & SLATER (1990) realizaram uma análise empírica das relações entre os 3 componentes da Orientação para o Mercado e o Desempenho Financeiro. Como variável de Desempenho Financeiro foi apenas utilizado o Retorno sobre os Ativos (ou Retorno sobre o Investimento), medido pela razão entre o lucro líquido e os ativos totais da empresa. Este índice foi avaliado para cada empresa tendo por base o seu desempenho no ano anterior em comparação ao obtido

pela concorrência no mesmo período, mediante opinião subjetiva do principal executivo.

Para o teste empírico desse modelo, NARVER & SLATER (1990) levantaram dados de 140 unidades estratégicas de negócio pertencentes à divisão de produtos florestais de um único conglomerado norte-americano, cuja identidade não foi revelada. As unidades estratégicas de negócio foram distinguidas com base nas características dos produtos oferecidos. De um lado, as *commodities*, com os produtos idênticos em qualidade e desempenho em relação à concorrência. Do outro, as *não-commodities*, onde se tenta criar um valor superior aos consumidores adaptando-se os produtos genéricos. Dentre as unidades *não-commodities* havia dois tipos de negócios: produtos especiais e distribuição.

Figura 1**Modelo de NARVER & SLATER de Orientação para o Mercado, Outros Antecedentes e Desempenho Financeiro**

Fonte: NARVER e SLATER (1990:29).

Foi então realizada uma análise de regressão linear múltipla. Como variável dependente entrou o Retorno sobre os Ativos. As variáveis independentes foram a Orientação para o Mercado (considerando-se a média dos três elementos comportamentais, havidos como de igual importância), a Orientação para o Mercado elevada ao quadrado e as oito variáveis de controle (antecedentes do desempenho empresarial) mencionadas anteriormente. As medidas foram todas de avaliação subjetiva, pelas opiniões dos respondentes nas unidades estratégicas de negócios.

Em torno das variáveis de controle, duas relações contrariaram o que fora teoricamente previsto. Primeiro, no caso de *commodities*, o Poder do Comprador mostrou-se relacionado positivamente com o Retorno sobre os Ativos. A explicação de NARVER e SLATER (1990) é que alguns negócios de *commodities*, mesmo os orientados internamente, estão atentos às necessidades dos consumidores em potencial. Segundo, entre a Taxa de Crescimento de Mercado e o Retorno sobre os Ativos apareceu uma relação negativa, quando se esperava uma relação positiva. Segundo NARVER e SLATER (1990), esta relação é resultado de as unidades estratégicas de negócio por eles estudadas terem obtido lucros inferiores que seus concorrentes. Na verdade, essas explicações dos autores não parecem muito convincentes. Todas as demais variáveis de controle apresentaram resultados compatíveis com o esperado.

No resultado principal, a Orientação para o Mercado mostrou-se altamente relacionada com o Retorno sobre os Ativos, porém observadas certas condições. Nos negócios de *commodities*, a relação foi detectada quando a Orientação para o Mercado estava acima da média do praticado nesse domínio de negócios. Nos negócios não-*commodities*, a relação era não-linear.

NARVER e SLATER (1990) ressaltam, ainda, o fato de a Orientação para o Mercado estabelecer-se num contínuo. Principalmente, a partir de certo ponto, os custos incrementais para uma maior Orientação para o Mercado irão exceder os

benefícios incrementais. Portanto, cada empresa deve conhecer seu nível ótimo de Orientação para o Mercado no ambiente e mercado-alvo que atua.

Finalizando o relato de seu trabalho pioneiro, NARVER e SLATER (1990) destacam limitações que tornam os resultados obtidos menos generalizáveis, algo a ser reduzido em estudos futuros. Para tanto, eles recomendam: a) empregar amostras contendo diversas organizações, como forma de avaliar a robustez do relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro; b) ampliar a amostra em termos de ramos, incorporando outros como os de alta tecnologia e serviços, além de organizações atuando em âmbito internacional.

Em artigo mais recente, NARVER et al. (1998) avançam mostrando como criar a cultura de Orientação para o Mercado nas organizações, algo de particular relevância para a prática gerencial à vista dos resultados no geral insuficientes no desenvolvimento dessa cultura. Destacam a Orientação para o Mercado como a “cultura organizacional que faz com que os funcionários se sintam comprometidos em criar valor continuamente para os clientes” (p. 421). Sendo a mudança um aprendizado, as estratégias desenhadas para a criação de Orientação para o Mercado necessariamente devem prover meios para a obtenção de aprendizado.

Sob esse prisma, NARVER et al. (1998) propõem duas estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações para a implementação da cultura de Orientação para o Mercado: a abordagem programada e a abordagem de volta para o mercado. A abordagem programada seria a mais utilizada pelas organizações, implicando o uso de programas educacionais e de mudanças organizacionais para a implementação de normas que levem à criação contínua de valor para o cliente. O programa educacional consiste em ensinar aos indivíduos da organização a natureza e a importância da Orientação para o Mercado, bem como os processos e habilidades básicas necessárias para a criação de valor para os clientes. No que tange às mudanças organizacionais, estas são relativas ao aprendizado de como a empresa

deve mudar sua estrutura e normas para melhor se posicionar a fim de atrair, reter e aumentar seu mercado-alvo.

A segunda abordagem, de volta para o mercado, envolve o aprendizado experimental e contínuo da empresa, objetivando criar, de maneira eficaz e lucrativa, um valor superior para seus clientes. Segundo NARVER et al. (1998), nesta abordagem a empresa adapta seus processos e estruturas a partir de seu desempenho atual da criação de valor para o cliente. É focando seus sucessos e fracassos anteriores, pertinentes à criação de valor para o cliente, que a empresa obtém seu aprendizado para melhor definir o que é preciso fazer no futuro, de modo a solidificar seus sucessos e evitar os fracassos. A diferença desta abordagem para a primeira é que esta consiste em programas dirigidos para o resultado, enquanto a outra envolve programas centrados em atividades.

Nesse todo examinado, desponta nítido como a dupla NARVER e SLATER ofereceu amplas e substantivas contribuições à compreensão da Orientação para o Mercado e suas relações com o Desempenho Financeiro. Isto abrange desde a definição conceitual de Orientação para o Mercado até a elaboração de uma boa escala para medir tal construto, da avaliação empírica das relações entre Orientação para o Mercado e Lucratividade até as abordagens para implementação da cultura representada por aquela. Decerto que esses autores inscrevem-se entre os mais profícuos no estudo dessa temática.

A grande limitação de NARVER & SLATER (1990), que não deixaram de reconhecê-la, foi ter testado todo o referencial desenvolvido com unidades de negócios de apenas uma divisão de um grande conglomerado norte-americano. A esse propósito, cabe resgatar dois dos critérios meta-teóricos relacionados por SHETH, GARDNER & GARRETT (1988:30-33), meta-teoria como a ciência da ciência ou a investigação da investigação. Um deles é o de suporte empírico, como o grau de evidências confirmatórias reunidas para amparar as hipóteses de uma teoria. O outro critério é a riqueza, concernente ao grau de generalização e abrangência de

uma teoria, pois uma teoria é tão mais relevante e útil se ela quanto maior for a sua cobertura de uma gama de problemas ou situações. Portanto, afigura-se de todo necessário ampliar o suporte empírico acerca da hipótese fundamental de NARVER & SLATER (1990), ligando Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro, como também melhorar a riqueza dela, maiormente a investigando em situações de outros contextos nacionais e ramos empresariais.

1.2. Os estudos de KOHLI e JAWORSKI

O objetivo inicial do trabalho de KOHLI e JAWORSKI (1990) foi prover uma definição de Orientação para o Mercado, bem como delinear um esquema teórico incluindo seus Antecedentes, Moderadores e Conseqüências. A problemática que norteou o estudo foi a lacuna existente entre a filosofia de marketing e sua implementação nas atividades das empresas, tal como também aduzido por NARVER e SLATER (1990). Então, aqueles autores partiram da definição do conceito de marketing (teoria) para determinar o construto Orientação para o Mercado (implementação prática).

KOHLI e JAWORSKI (1990) expressaram a Orientação para o Mercado de uma empresa com 3 componentes: a) Geração de Informações do mercado; b) Disseminação de Informações entre os departamentos; c) Sensibilidade Organizacional, como o comprometimento em agir de acordo com aquelas informações. Percebe-se uma consistência do que seja Orientação de Mercado entre os componentes comportamentais de NARVER e SLATER (1990) e a proposição de KOHLI e JAWORSKI (1990). Todavia, em KOHLI e JAWORSKI (1990) o foco está nas informações, ao passo que em NARVER e SLATER (1990) no centro estão as ações dos indivíduos.

Dentre os componentes da Orientação para o Mercado na visão de KOHLI e JAWORSKI (1990), a Geração de Informações é o seu ponto-chave. Desta faz parte

não somente o conhecimento das necessidades atuais dos consumidores, mas também as futuras. A antecipação destas necessidades e a ação de ir ao encontro delas faz parte das empresas que são orientadas para o mercado. Também incluída está a análise de fatores externos que influenciam as necessidades e preferências dos consumidores (como regulamentos governamentais e concorrência de mercado), pois afetam seu processo de decisão. Trata-se, isto sim, da análise de como o consumidor é influenciado. A Geração de Informações não se limita à obtenção das opiniões dos consumidores, também envolvendo uma análise cuidadosa e posterior interpretação das forças que atuam sobre as necessidades e preferências deles. No fundo, isto implica uma análise tanto dos consumidores quanto da concorrência (foco no mercado-alvo e foco na concorrência).

No componente Disseminação das Informações é necessária a participação de todos os departamentos da empresa para trabalhar efetivamente as necessidades de mercado. Deste modo, unidades como as de compras, finanças, vendas e produção devem estar conectadas. Para a organização adaptar-se às necessidades do consumidor, as informações de mercado devem ser comunicadas entre todos os departamentos. Aliás, nem sempre as informações partem do departamento de marketing.

O componente Sensibilidade Organizacional refere-se à habilidade da empresa em, a partir das informações que foram geradas e disseminadas, desenhar um plano de ação. Traduz-se na seleção do mercado alvo e na especificação e oferecimento dos serviços que condizem com as necessidades atuais e futuras dos consumidores.

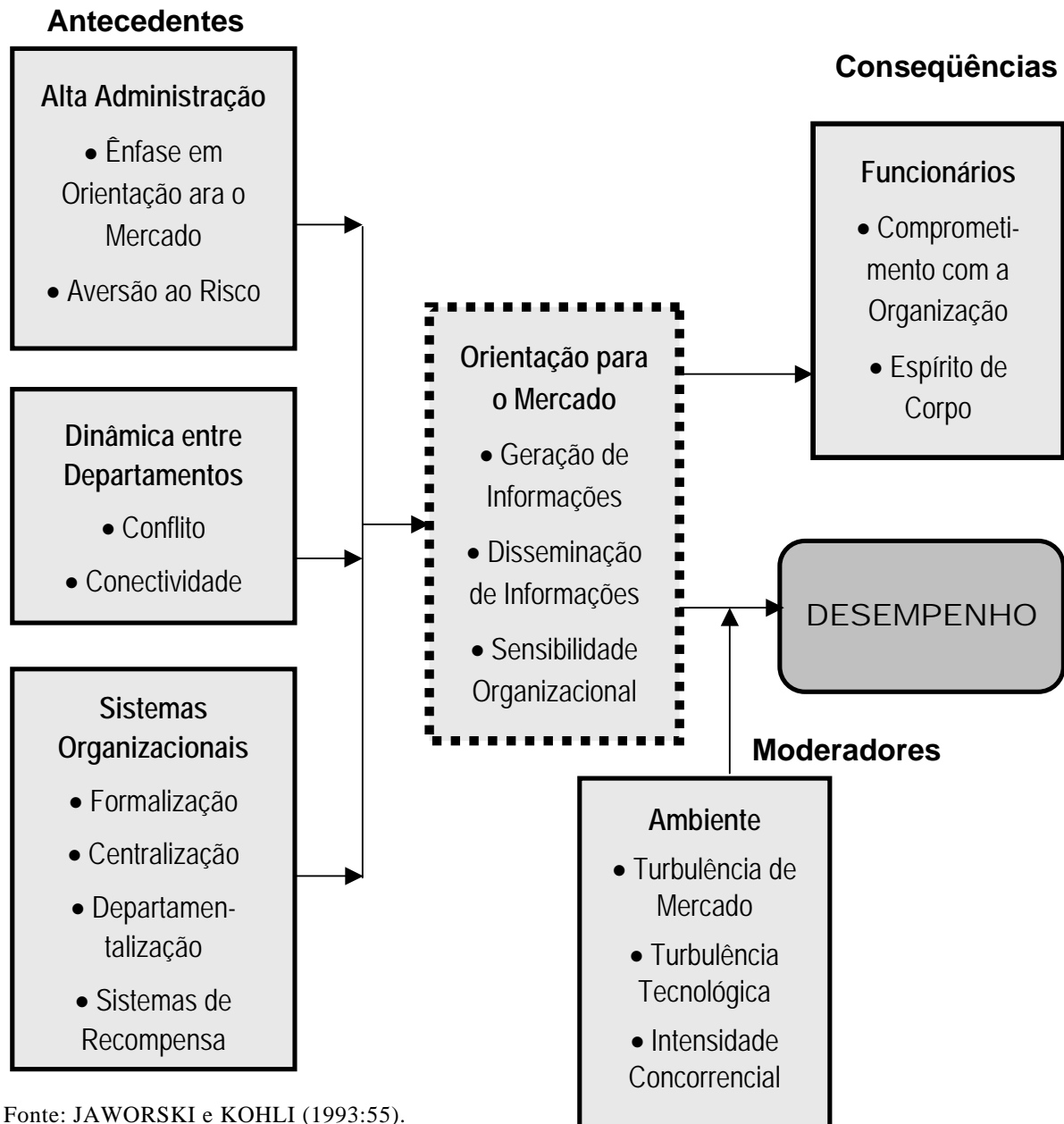
Em acréscimo, os componentes do construto Orientação para o Mercado (Geração e Disseminação de Informações e Sensibilidade Organizacional) apresentam uma relação interna, afirmam KOHLI e JAWORSKI (1990). A 'qualidade da fonte' que gerou a informação irá determinar se esta será, ou não, disseminada e implementada. Esta 'qualidade da fonte' pode ser medida pelo grau de

conhecimento de um indivíduo ou do departamento sobre o assunto ou pela sua confiabilidade.

Para o estudo da Orientação para o Mercado, KOHLI e JAWORSKI (1990) também apontaram 3 domínios de fatores com ela relacionados: a) seus Antecedentes; c) suas Conseqüências; d) seus Moderadores. O modelo desse todo dos autores, da Orientação para o Mercado e demais fatores, está esquematizado na Figura 2.

Figura 2

**Modelo de Orientação para o Mercado, Seus Antecedentes e Suas
Conseqüências de JAWORSKI e KOHLI (1993)**



O domínio dos Antecedentes abarca as variáveis organizacionais que afetam, positiva ou negativamente, a implementação da cultura de Orientação para o Mercado em uma empresa. Elas são de três tipos: Alta Administração (individual), Dinâmica entre Departamentos (grupál) e Sistemas Organizacionais (organizacional).

A categoria Alta Administração dos Antecedentes desdobra-se em Ênfase em Orientação para o Mercado e Aversão ao Risco. É patente a importância dos altos executivos no desenvolvimento da cultura de Orientação para o Mercado. Eis um pré-requisito vital não somente para sua implementação, mas também como uma garantia da continuação do processo para o restante da empresa. Para tanto, não pode haver incongruência entre os discursos dos executivos e aquilo que eles realmente colocam em prática. Onde há Aversão ao Risco por parte da Alta Administração, tem-se um obstáculo à consumação de uma Orientação para o Mercado, pois a construção desta envolve mudanças que trazem, pelo menos à primeira vista, riscos para a empresa e aqueles que nela trabalham.

A categoria Dinâmica entre Departamentos dos Antecedentes envolve as interações formais e informais entre os departamentos da organização nos aspectos Conflito e Conectividade. KOHLI e JAWORSKI (1990) sugerem, com base na literatura, que o Conflito entre departamentos afeta negativamente a implementação da Orientação para o Mercado. A Conectividade entre os departamentos é medida pelo grau de contato direto, formal ou informal, entre os indivíduos da organização. Assim, maior o grau de Conectividade, maior será a facilidade de Disseminação de Informações na organização e maior será seu grau de Orientação para o Mercado.

A categoria Sistemas Organizacionais dos Antecedentes trata de aspectos estruturais, que são Formalização, Centralização, Departamentalização e Sistemas de Recompensa.

Como o segundo domínio de fatores relacionados à Orientação para o Mercado, KOHLI e JAWORSKI (1990) inscrevem as suas Conseqüências. A Orientação para o Mercado resulta para a empresa numa melhor visão para sua estratégia, provendo uma unificação dos esforços dos indivíduos e departamentos, com tudo isso elevando seu Desempenho. Outra Conseqüência levantada é sobre os Funcionários, tanto com a elevação do Comprometimento com a Organização quanto a criação de um Espírito de Corpo. Embora não explicitado no modelo desses autores, a Orientação para o Mercado tem obviamente Conseqüências também sobre o comportamento dos consumidores. Estes, tendo suas necessidades satisfeitas pela organização, apresentarão maior probabilidade de repetir seu processo de compra.

O terceiro domínio de fatores relacionados por KOHLI e JAWORSKI (1990) compreende os Moderadores da relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Aqui entram as variáveis Turbulência de Mercado, Turbulência Tecnológica e Intensidade Concorrencial.

- a) A Turbulência de Mercado refere-se às mudanças nas preferências dos consumidores ou na composição dos consumidores alvo da empresa. Sendo as preferências e a composição dos consumidores 'estáveis', a empresa não necessitará realizar maiores mudanças em seus produtos ou serviços. Mas caso haja mudanças, seja nas preferências dos consumidores, seja na sua composição, a empresa para sobreviver precisará estar orientada para o mercado. Desta forma, KOHLI e JAWORSKI (1990) pressupõem que maior a Turbulência de Mercado, mais forte será a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial.
- b) A Turbulência Tecnológica deve influenciar negativamente a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Maior a Turbulência Tecnológica, mais fraca deve ser a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. KOHLI e JAWORSKI (1990) entendem que a empresa, atuando em um ramo onde a tecnologia é crítica

para a sobrevivência, está mais voltada para as novidades tecnológicas, que para as mudanças dos consumidores. Isso não quer dizer que a Orientação para o Mercado seja desprovida de importância para as empresas de alta tecnologia, mas ela deve ser relativamente menos importante.

- c) Quanto maior a Intensidade Concorrencial, mais forte deve ser a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Um empresa que atua em um ramo de atividade caracterizado por forte concorrência precisa estar atenta aos passos dos consumidores, pois estes, frente a uma gama de opções de produtos ou serviços, estarão mais dispostos a mudar de fornecedores. Aí os consumidores precisam ser monitorados pela empresa para garantir a continuidade da satisfação de suas necessidades.

KOHLI e JAWORSKI (1990) defendem que a proposta teórica deles proporciona uma visão ampla e compreensível do que é a Orientação para o Mercado, quais os caminhos para alcançá-la (isto é, seus Antecedentes), seus Moderadores e suas possíveis Conseqüências. Mas alertam que, embora deva haver uma relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial, ela pode ser afetada de acordo com certas condições ambientais.

Em estudo posterior, numa investigação empírica, JAWORSKI e KOHLI (1993) objetivaram mensurar: a) o efeito da Orientação para o Mercado sobre os Funcionários e o Desempenho Empresarial; b) se a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial depende do contexto ambiental. Os construtos e as variáveis mensuradas foram as mesmas levantadas no trabalho anterior deles, como delineado na Figura 2.

Para tanto, JAWORSKI e KOHLI (1993) utilizaram duas amostras. A primeira delas foi formada por 222 unidades de negócios extraídas do corpo de 49 empresas membros do *Marketing Science Institute* e das 1.000 maiores empresas (em receita de vendas) listadas no *Million Dollar Directory*, publicado pela *Dun and Bradstreet*.

Dentro de cada unidade de negócios, foram coletadas as avaliações de dois executivos sêniores, sendo um de marketing e outro não. Para fins de análise, foram tiradas as médias das respostas desses dois informantes para obtenção dos escores de cada unidade de negócios. Para a validação cruzada dos resultados da primeira amostra, a segunda amostra contou com outros 230 informantes (agora na base de um por empresa), conseguidos a partir da lista de membros da *American Marketing Association*. Com essa base de dados, no estudo foram utilizadas várias equações de análise de regressão linear múltipla. Os resultados das duas amostras foram quase sempre convergentes, com poucas exceções anotadas a seguir.

Então, em termos do Antecedente Alta Administração da Orientação para o Mercado, JAWORSKI e KOHLI (1993) concluíram que a Ênfase da Alta Administração à Orientação para o Mercado afeta positivamente a Geração de Informações, sua Disseminação na empresa e a Sensibilidade Organizacional. Já a Aversão ao Risco não afeta a Geração de Informações nem a Disseminação, porém afeta negativamente a Sensibilidade Organizacional. O executivo pode não criar barreiras na Geração e Disseminação das informações, mas sendo ele avesso ao risco, poderá criar barreiras à implementação de novos conceitos, como baixa Sensibilidade Organizacional.

Para o Antecedente Dinâmica entre Departamentos, o Conflito interdepartamental revelou-se inibindo a Disseminação de Informações e a Sensibilidade Organizacional, mas não afetando a Geração de Informações. Resultado esse esperado pela teoria, pois indivíduos de departamentos diferentes e conflitantes estarão menos dispostos a trocar informações e a agir em conjunto; eles podem gerar a informação, mas esta não será disseminada.

Ainda tratando do Antecedente Dinâmica entre Departamentos, a Conectividade entre os departamentos apareceu como positivamente relacionada à Orientação para o Mercado. Mas aqui as duas amostras analisadas apresentaram resultados diferentes. A segunda amostra sugere que a Conectividade facilita a Disseminação

de Informações dentro da organização, com isso aumentando a Orientação para o Mercado. Na primeira amostra, a Conectividade não está relacionada com a Disseminação de Informações, mas sim com a Orientação para o Mercado. Tal discrepância recomenda mais pesquisas sobre a Conectividade, conforme JAWORSKI e KOHLI (1993).

A propósito dos Antecedentes de Sistemas Organizacionais, as conclusões de JAWORSKI e KOHLI (1993) estão adiante expostas.

- a) O Sistema de Recompensas apresentou uma forte e positiva relação com a Orientação para o Mercado. Este foi um resultado esperado, pois sendo o Sistema de Recompensas medido pela satisfação do consumidor e pelo relacionamento do funcionário com o cliente, maior a ‘recompensa’ a ganhar, mais voltados para o mercado serão os funcionários e, assim, a organização.
- b) Para a Centralização de decisões, nas duas amostras analisadas os resultados foram diferentes. Para uma amostra, a centralização apresentou uma relação negativa com a Disseminação de Informações e a Sensibilidade Organizacional, funcionando como uma barreira à Orientação para o Mercado. Mas para a outra amostra não houve relação da Centralização com esses dois componentes.
- c) A Formalização não apresentou relação com a Orientação para o Mercado. A interpretação desse resultado teve por fulcro o próprio conceito de Formalização: refere-se a existência de regras formais e regulamentos em uma organização e o esforço organizacional em impor essas regras. Então, dependendo do propósito que originou as regras, estas podem facilitar, ou não, a Orientação para o Mercado.

- d) Também a Departamentalização não apresentou relação com a Orientação para o Mercado. Logo, não importa o tipo de montagem da estrutura organizacional (seja funcional, por mercado ou matricial), da junção das partes até a formação do todo, para a Orientação do Mercado.

Um resumo dos coeficientes da análise de regressão linear múltipla entre a Orientação para o Mercado e seus Antecedentes, no estudo de JAWORSKI e KOHLI (1993), encontra-se na Tabela 1. Quando distintos, os resultados estão explicitados para cada uma das amostras analisadas.

Tabela 1

**Coefficientes Padronizados da Análise de Regressão Linear Múltipla de
Orientação para o Mercado com Seus Antecedentes
para as Duas Amostras do Estudo de JAWORSKI e KOHLI (1993)**

Antecedentes	Orientação para o Mercado	Geração de Informações	Disseminação de Informações	Sensibilidade Organizacional
Ênfase em Orientação para o Mercado da Alta Administração	0.24 e 0.24	0.27 e 0.20	0.25 e 0.28	0.20 e 0.24
Aversão ao Risco da Alta Administração	Não afeta	Não afeta	Não afeta	- 0.24 e - 0.12
Conflito entre Departamentos	- 0.17 e - 0.28	Não afeta	- 0.27 e - 0.20	- 0.23 e - 0.32
Conectividade entre Departamentos	0.20 e 0.22	Não afeta	Não afeta e 0.27	Não afeta
Sistemas de Recompensas	0.30 e 0.31	0.39 e 0.38	0.24 e 0.20	0.16 e 0.19
Centralização	-0.22 e não afeta	Não afeta e -0.34	-0.14 e não afeta	-0.22 e não afeta
Formalização	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Departmentalização	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta

Fonte: JAWORSKI e KOHLI (1993:61).

No respeitante às relações entre a Orientação para o Mercado e suas Conseqüências, para levar em conta os efeitos de outros determinantes de Desempenho, mais 5 variáveis de controle foram incorporadas como Moderadores nas equações de regressão, sob a forma de variáveis independentes. A lista foi formada, além daqueles Moderadores já previstos no modelo de KOHLI e JAWORSKI (1990)

reproduzido na Figura 2, por Qualidade do Produto, Poder do Comprador, Poder do Fornecedor, Barreiras à Entrada e Produtos Substitutos.

Nessa configuração, JAWORSKI e KOHLI (1993) encontraram dois tipos de resultados para o Desempenho Empresarial. Quando este foi medido sob a forma subjetiva de julgamento dos executivos de cada empresa, deu-se uma relação positiva entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial. Tal relação já não se pronunciou com o Desempenho Empresarial medido objetivamente como o percentual de mercado. Esta diferença de relação encontrada, devido à categoria de medida utilizada (de julgamento ou objetiva), pode ser explicada pela incerteza de ser o percentual de mercado um indicador apropriado de desempenho ou pela existência de uma lacuna entre o efeito da Orientação para o Mercado e a participação de mercado (esta sendo um resultado daquele mas a longo prazo). **Então, JAWORSKI e KOHLI (1993) concluíram que a Orientação para o Mercado é sim um determinante importante do Desempenho Empresarial, desconsiderando o ambiente em que a empresa atua. Ademais, eles verificaram que cada um dos componentes da Orientação para o Mercado influencia na relação de maneira diferente.**

No tocante às demais Conseqüências, que são sobre os Funcionários, Comprometimento e Espírito de Corpo assomaram fortemente relacionados com a Orientação para o Mercado, conforme proposto pela teoria. A Tabela 2 reproduz esses resultados todos das análises de regressão linear múltipla entre a Orientação para o Mercado e suas Conseqüências e também com seus Moderadores (estes a seguir comentados).

Sobre os 3 fatores Moderadores (Turbulência de Mercado, Turbulência Tecnológica e Intensidade Concorrencial), JAWORSKI e KOHLI (1993) concluíram que seus efeitos sobre a Orientação para o Mercado não foram uniformes ao longo de ambientes em que os fatores se apresentavam com diferentes níveis. Logo, a relação

entre eles e a Orientação para o Mercado parece depender do ambiente em que a empresa atua.

Tabela 2

Coefficientes Padronizados da Análise de Regressão Linear Múltipla de Orientação para o Mercado como Seus Moderadores e Suas Conseqüências para as Duas Amostras do Estudo de JAWORSKI e KOHLI (1993)

Variáveis	Conseqüências			
	Desempenho Empresarial		Comprometimento dos Funcionários	Espírito de Corpo
	Geral (subjetivo)	Participação de Mercado (objetivo)		
Orientação para o Mercado	0.23 e 0.36	não afeta	0.44 e 0.66	0.51 e 0.58
Moderadoras				
Intensidade Concorrencial	Não afeta	- 0.39 e - 0.21	Não afeta	Não afeta
Qualidade do Produto	0.24 e não afeta	Não afeta	0.18 e não afeta	0.18 e não afeta
Poder do Comprador	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Poder do Fornecedor	Não afeta	0.22 e não afeta	Não afeta	Não afeta
Barreiras à Entrada	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Produtos Substitutos	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta

Fonte: JAWORSKI e KOHLI, 1993. Op. cit., p. 62.

Ademais, KOHLI, JAWORSKI e KULMAR (1993) empreenderam um esforço sistemático para o desenvolvimento de uma escala de Orientação para o Mercado, denominada MARKOR. No todo por eles realizado, a linha de pesquisa sobre Orientação para Mercado (incluindo suas relações com o Desempenho Empresarial) que constituíram reveste-se de especial relevância, inscrevendo-se entre as pioneiras. Comparativamente a NARVER & SLATER, JAWORSKI e KOHLI (1993) e KOHLI, JAWORSKI e KULMAR (1993) saem-se melhor naqueles dois critérios meta-teóricos de SHETH, GARDNER & GARRETT (1988:30-33) aqui já aduzidos. No trabalho dos autores revisados nesta seção foi obtido maior suporte empírico (evidências confirmatórias reunidas para amparar as hipóteses de uma teoria) é maior riqueza, pela inclusão de uma ampla rede nomológica de Antecedentes, Moderadores e Consequências da Orientação para o Mercado. Mesmo assim, tendo sido a investigação empírica toda desenvolvida nos Estados Unidos, fica a dúvida crucial acerca da sua validade na realidade brasileira.

1.3. Os estudos de PELHAM e WILSON

Observam PELHAM e WILSON (1996) que na literatura uma cultura voltada para a concorrência, para os objetivos da empresa e com foco na estratégia, é associada a altos níveis de desempenho organizacional. Entretanto, se a cultura não for voltada a fatores externos da empresa (no caso de focar a produção, por exemplo), ela pode ser prejudicial ao desempenho organizacional, mormente em certos ambientes de mercado. Daí eles articulam a Orientação para o Mercado contando com 3 componentes: a) Orientação para a Compreensão do Consumidor; b) Orientação para a Satisfação do Consumidor; c) Orientação para a Concorrência.

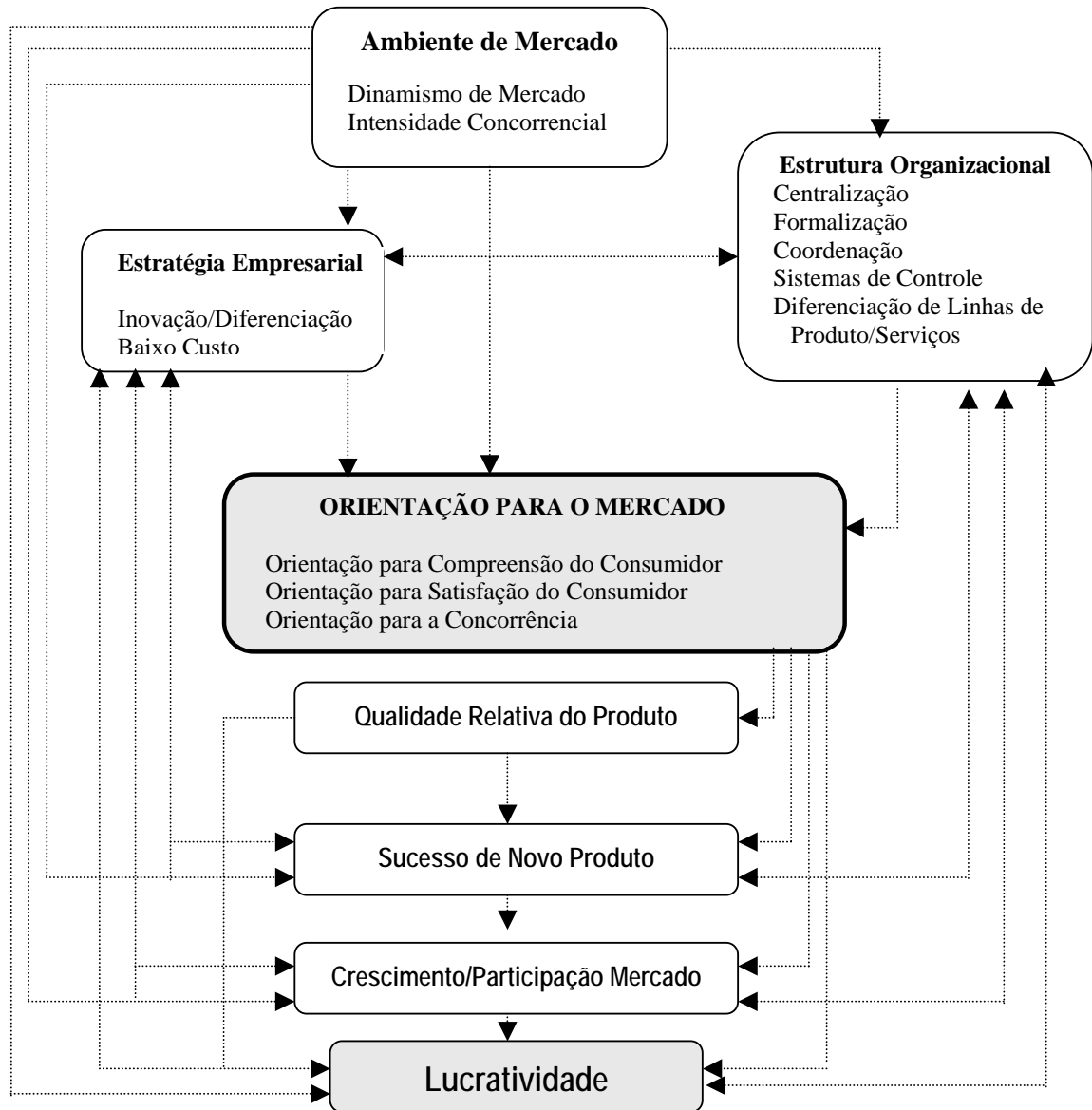
Na sua concepção, PELHAM e WILSON (1996) incluíram também Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado. Entre os Antecedentes eles relacionaram:

- a) Estratégia Empresarial, desdobrada em Baixo Custo e Inovação/Diferenciação;
- b) Estrutura Organizacional, desdobrada em Descentralização, Coordenação, Sistemas de Controle, Formalização e Diferenciação de Linhas de Produto/Serviço;
- c) Ambiente de Mercado, desdobrado em Dinamismo de Mercado e Intensidade Concorrencial. Como Conseqüências, medindo o Desempenho, eles incorporaram, além da Lucratividade, os seguintes fatores de Posição:
 - i) Qualidade Relativa do Produto;
 - ii) Sucesso de Novo Produto;
 - iii) Crescimento/Participação de Mercado. Esse todo arquitetado por PELHAM e WILSON (1996) está representado no modelo da Figura 3.

O estudo de PELHAM e WILSON (1996) objetivava determinar o impacto da Orientação para o Mercado sobre o desempenho de pequenas empresas. Nessa situação, para eles a inclusão desses Antecedentes e Conseqüências poderia descortinar melhor a influência da Orientação para o Mercado. Isto porque tais empresas possuem características distintas de organizações de grande porte, como as ausências de um sistema interno de decisão, pensamento estratégico e foco no longo prazo. Por isso, a Orientação para o Mercado foi julgada como podendo ser um determinante expressivo do desempenho das empresas de pequeno porte.

Figura 3

Modelo Integrado de Orientação para o Mercado e Outros Determinantes da Lucratividade Empresarial de PELHAM e WILSON (1996)



Fonte: PELHAM e WILSON (1996:32).

No modelo, PELHAM e WILSON (1996) presumiram relações significativas e positivas da Orientação para o Mercado com os 3 fatores de Posição da empresa: Qualidade Relativa do Produto, Sucesso de Novo Produto e Crescimento/Participação de Mercado. Embora reconhecendo uma influência indireta da Orientação para o Mercado sobre a Lucratividade, através dos fatores de Posição, os autores acreditavam também haver uma relação direta entre Orientação para o Mercado e Lucratividade.

O exame empírico sucedeu através de análise de regressão linear múltipla. Mas, discrepando dos estudos anteriores, PELHAM e WILSON (1996) utilizaram dados longitudinais, cobrindo dois anos em seqüência de atividades empresariais. Mesmo assim, eles reconheceram que um período de tempo restrito desses poderia ser insuficiente para capturar mudanças em algumas das variáveis analisadas. Foram tomadas diferenças anuais das variáveis dependente e independentes, formando-se o corte longitudinal. Todavia, por aproveitarem uma base de dados secundários, os dados primários de Orientação para o Mercado e Qualidade Relativa do Produto tiveram de ser adicionados, para os quais só houve uma mensuração. Estas variáveis perderam o caráter longitudinal, o que, segundo os próprios autores, pode reduzir a confiança nas relações inferidas.

PELHAM e WILSON (1996) utilizaram uma amostra de 68 pequenas empresas participantes de pesquisa painel patrocinada pelo *Center for Entrepreneurship* da *Eastern Michigan University*. Dentre elas, 29% eram industriais, 32% atacadistas, 26% prestadoras de serviços e 13% construtoras. A Orientação para o Mercado e as demais variáveis, incluindo aquelas de Desempenho Empresarial, foram mensuradas a partir de questões formuladas a um único respondente em cada empresa: o seu presidente.

Dentre os Antecedentes Estrutura Organizacional e Ambiente de Mercado, os resultados empíricos de PELHAM e WILSON (1996) mostraram haver relação significativa e positiva das variáveis Formalização, Sistemas de Controle e

Intensidade Concorrencial com a Orientação para o Mercado. A influência positiva da variável Formalização pode ser explicada no caso de a empresa possuir, nos seus processos formais, atividades voltadas para a satisfação do consumidor. Já as variáveis Sistemas de Controle, Descentralização, Diferenciação de Linhas de Produto/Serviço, Estratégia de Inovação/Diferenciação e Dinamismo de Mercado não guardaram relação com a Orientação para o Mercado.

Ao contrário do que assevera a literatura de organização industrial sobre as influências do Ambiente de Mercado na Posição da empresa e sua Lucratividade, os resultados de PELHAM e WILSON (1996) indicaram uma relação mínima entre elas. Resultado semelhante foi evidenciado no estudo de JAWORSKI e KOHLI (1993), havendo uma diferença apenas no que tange à relação da Intensidade Concorrencial sobre o Crescimento/Participação; para PELHAM e WILSON (1996) não há relação significativa entre eles, enquanto que para JAWORSKI e KOHLI (1993) essa influência é negativa. Por sua vez, a Dinâmica de Mercado não apresentou relação significativa com nenhuma variável de Desempenho.

O fator Estrutura Organizacional apresentou, no estudo de PELHAM e WILSON (1996), fracas relações com a Posição e a Lucratividade, ao contrário das expectativas teóricas. Somente a Diferenciação de Linhas de Produto/Serviço despontou com uma relação significativa, embora negativa, com o Crescimento/Participação de Mercado. Para os autores, essa relação é resultado da distribuição de recursos já limitados das pequenas empresas que, ao serem direcionados para manter várias linhas de produto, resultam em um baixo efeito sobre o Crescimento/Participação de Mercado e a Lucratividade. A explicação para o baixo impacto da Estrutura Organizacional sobre a Posição e Lucratividade da empresa estaria no fato de as médias empresas serem mesmo caracterizadas por baixos níveis de Formalização, Sistemas de Controle e de Coordenação.

Dentre os Antecedentes de Estratégia Empresarial, a Estratégia de Baixo Custo revelou uma relação: a) negativa com o Sucesso de Novo Produto e a Qualidade

Relativa do Produto; b) positiva com o Crescimento/Participação de Mercado. Para PELHAM e WILSON (1996), a ênfase na Estratégia de Baixo Custo leva as médias empresas a resultados somente no curto prazo, devido à rápida capacidade de imitação da concorrência. Já a Estratégia de Inovação/Diferenciação não guardou relação com qualquer variável de Posição, provavelmente devido aos resultados da implementação desta estratégia não se tornarem visíveis de imediato. Sobre a Lucratividade, constatou-se não haver relação direta com ela por parte das estratégias. Isto provavelmente devido à inabilidade das pequenas empresas, frente a limitados recursos de financiamento, para alcançar com sucesso vantagens competitivas amparadas somente em Estratégias de Baixo Custo.

A respeito da ligação entre as variáveis de Posição e a Lucratividade da empresa, a Qualidade Relativa do Produto não teve relação com a Lucratividade. PELHAM e WILSON (1996) acreditam que esse resultado seja decorrente da adição de variáveis independentes ao modelo, como a Orientação para o Mercado, que muito significativamente influenciam a Lucratividade. O Sucesso de Novo Produto também não apareceu relacionado com a Lucratividade. Já o Crescimento/Participação de Mercado mostrou relação positiva com a Lucratividade num ano. Esta relação, entretanto, no ano anterior já foi oposta, isto é, negativa. Segundo levantado por PELHAM e WILSON (1996), alguns autores sugerem que o Crescimento/Participação de Mercado e a Lucratividade são influenciadas por uma terceira variável 'invisível', como a qualidade da administração da empresa.

Sobretudo, os resultados empíricos de PELHAM e WILSON (1996) revelaram que a Orientação para o Mercado está relacionada à Qualidade Relativa do Produto e ao Sucesso de Novo Produto (variáveis de Posição), bem como à Lucratividade. Porém, não foi encontrada influência significativa e direta da Orientação para o Mercado sobre o Crescimento/Participação de Mercado, sendo cogitada a possibilidade de uma influência indireta através do Sucesso de Novo Produto. Isto porque a percepção dos consumidores frente à melhora da Qualidade

do Produto ou ao Sucesso de Novo Produto pode levá-los a um comportamento mais favorável e intenso, que irá refletir-se em aumento de participação no mercado.

PELHAM e WILSON (1996) alertam que praticar preços competitivos é uma condição necessária para a sobrevivência empresarial, mas a ênfase em Estratégia de Baixos Custos não oferece às pequenas empresas fonte sustentável de vantagem competitiva. Em contrapartida, o alto nível de Orientação para o Mercado ofereceria à pequena empresa fonte robusta de vantagem competitiva e viabilidade no seu Desempenho. Logo, esses autores instam os executivos das pequenas empresas a procurar vantagens competitivas frente às grandes empresas em áreas ligadas à Orientação para o Mercado. Aí entram inovação, flexibilidade, coordenação e aumento no valor adicionado de seus produtos para grupos de consumidores-alvo.

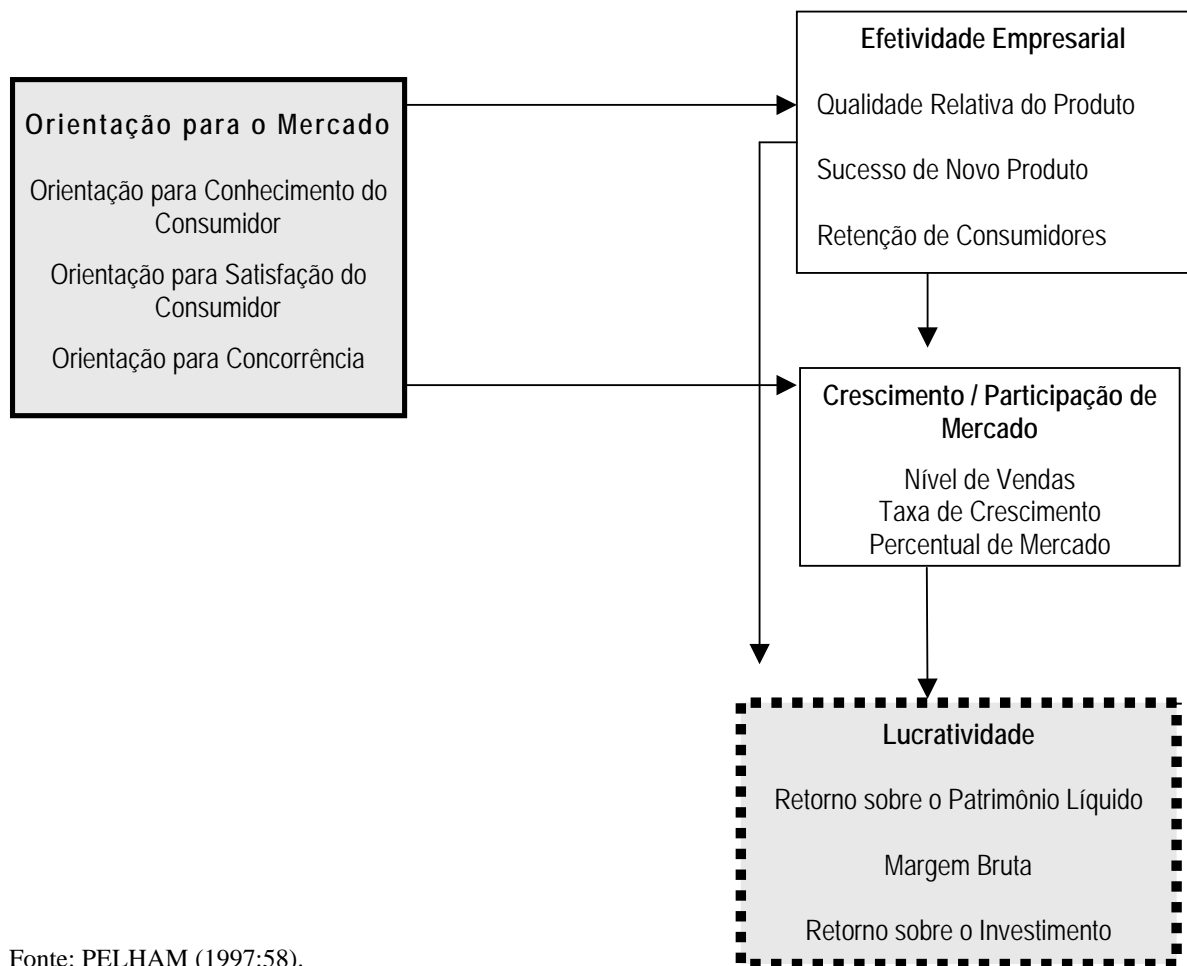
Num passo científico adicional, desta feita sozinho, PELHAM (1997) elaborou um outro modelo algo modificado de Orientação de Mercado e Lucratividade, desenhado na Figura 4, com semelhanças em relação ao modelo anteriormente exposto, que ele e WILSON (1996) conceberam. Composto o novo modelo entram quatro construtos: Orientação para o Mercado, Efetividade Empresarial, Crescimento/Participação de Mercado e Lucratividade. A Efetividade Empresarial seria mediadora do Desempenho, sendo que este no modelo apresenta duas dimensões: a) Nível de Vendas e Participação de Mercado; b) Lucratividade.

O construto Orientação para o Mercado é dividido por PELHAM (1997) somente em três componentes: Orientação para o Conhecimento do Consumidor, Orientação para a Satisfação do Consumidor e Orientação para a Concorrência. Logo, aqui há divergência, a princípio, frente ao modelo proposto por NARVER e SLATER (1990:62), que divide a Orientação para o Mercado em Orientação para o Consumidor, Orientação para a Concorrência e Coordenação Interdepartamental. Mas PELHAM (1997:62) sustenta que “a coordenação interdepartamental é um elemento da ‘orientação para o consumidor”.

Por seu turno, o construto Efetividade Empresarial é desmembrado em Qualidade Relativa do Produto, Sucesso de Novo Produto e Retenção de Consumidores. O construto Crescimento/Participação de Mercado é dividido em Nível de Vendas, Taxa de Crescimento e Percentual de Mercado. Por fim, o construto Lucratividade é dividido em Retorno sobre o Capital, Margem Bruta e Retorno sobre o Investimento.

Figura 4

Modelo de Orientação para o Mercado e o Desempenho de PELHAM (1997)



Fonte: PELHAM (1997:58).

A respeito das relações desse modelo de PELHAM (1997), Orientação para o Mercado teria impacto direto sobre a Efetividade Empresarial e o Crescimento/Participação de Mercado. A Efetividade Empresarial teria impacto direto sobre o Crescimento/Participação de Mercado e a Lucratividade. Já o Crescimento/Participação de Mercado também teria impacto direto sobre a Lucratividade. **Desse modo, tal modelo incorpora uma relação indireta entre Orientação para o Mercado e o Desempenho Financeiro.**

Além desse modelo, retratado na Figura 4, PELHAM (1997) concebeu uma variação dele, incluindo Estratégia Empresarial (dividida em Estratégia de Baixo Custo e Estratégia de Diferenciação) e Intensidade Concorrencial. Considerou ele que essas variáveis podem amenizar a influência da Orientação para o Mercado sobre a Lucratividade. Isso desembocou em dois modelos a testar.

A amostra para o teste empírico foi formada por 160 empresas industriais norte-americanas, selecionadas do *Ward's Directory*, sendo todas classificadas como pequenas empresas industriais dentro dos padrões norte-americanos. Em cada empresa, os dados de Desempenho foram tomados do presidente e os demais do gerente de vendas.

PELHAM (1997) testou os seus dois modelos utilizando modelagem de equações estruturais. Na comparação dos dois modelos, os resultados revelaram que a versão onde foram incluídos os construtos Estratégia Empresarial (dividida em Estratégia de Baixo Custo e Estratégia de Diferenciação) e Intensidade Concorrencial possui um ajustamento global bem superior à outra versão. Isso logicamente recomenda incorporar tais construtos adicionais dentre os Antecedentes da Orientação para o Mercado, ao menos nos limites da população estudada por esse autor.

As estimativas dos parâmetros dessa análise estão resumidas na Tabela 3. Para o Modelo 1, constata-se haver uma relação causal entre Orientação para o Mercado e Efetividade Empresarial. Portanto, PELHAM (1997) destaca que as empresas que

aprimoram a cultura de Orientação para o Mercado de modo mais rápido conseguem maior Sucesso de Novo Produto, mais Qualidade Relativa de Produto e melhor Retenção de Consumidores. Já a relação causal entre Efetividade Empresarial e Lucratividade também se mostrou significativa e positiva. **Logo, embora não tenha surgido uma relação direta entre Orientação para o Mercado e Lucratividade, para PELHAM (1997) há uma relação indireta entre ambos os construtos, agindo a Efetividade Empresarial como variável mediadora na relação causal entre Orientação para o Mercado e Lucratividade.**

Tabela 3**Estimativas Padronizadas dos Parâmetros para os Dois Modelos de PELHAM (1997) na Modelagem de Equações Estruturais**

Mo- delo	Construto Efeito	Construto Causa	Parâmetro Padronizado	Signi- ficante
1°	Orientação para o Mercado	→ Efetividade Empresarial	0,48	Sim
	Efetividade Empresarial	→ Lucratividade	0,32	Sim
	Orientação para o Mercado	→ Crescimento/Participação	0,02	Não
	Efetividade Empresarial	→ Crescimento/Participação	0,60	Sim
	Crescimento/Participação	→ Lucratividade	0,26	Sim
2°	Orientação para o Mercado	→ Efetividade Empresarial	0,75	Sim
	Estratégia de Baixo Custo	→ Efetividade Empresarial	0,42	Quase
	Estratégia de Diferenciação	→ Lucratividade	0,34	Sim
	Intensidade Concorrencial	→ Efetividade Empresarial	0,02	Não
	Efetividade Empresarial	→ Crescimento/Participação	0,62	Sim
	Crescimento/Participação	→ Lucratividade	0,23	Quase
	Efetividade Empresarial	→ Lucratividade	0,31	Quase

Fonte: Adaptado de PELHAM (1997:64-66).

Continuando com o Modelo 1, apareceu uma relação causal direta entre Efetividade Empresarial e Crescimento/Participação de Mercado. Porém não se verificou uma relação causal direta entre Orientação para o Mercado e Crescimento/Participação de Mercado. Daí se infere haver uma relação causal indireta entre Orientação para o Mercado e Crescimento/Participação de Mercado, mediada pela Efetividade Empresarial, através de Qualidade Relativa do Produto, Sucesso de Novo Produto e Retenção de Consumidores (PELHAM, 1997).

Quanto ao Modelo 2, as relações antes comentadas praticamente estiveram presentes do mesmo modo, confirmando-as. Ademais, duas novas relações causais sobressaíram: da Estratégia de Baixo Custo sobre a Efetividade Empresarial e da Estratégia de Diferenciação sobre a Lucratividade. Por isso, PELHAM (1997) recomenda que as empresas orientadas para o mercado adotem um balanceamento dessas duas estratégias, aproveitando o potencial de ambas, com o objetivo de maximizar a criação de valor para o cliente (com Efetividade Empresarial) e o seu Desempenho (com Lucratividade).

Nesse caminho de trabalho, além das proposições teóricas consubstanciadas em seus dois modelos e os resultados empíricos do teste deles, PELHAM (1997) trouxe uma interessante contribuição metodológica ao estudo das relações entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro. Trata-se da modelagem de equações estruturais, que será aqui adiante esclarecida e utilizada. Até então, todos os estudos revisados haviam basicamente se limitado ao uso de análise de regressão linear múltipla, contra a qual a modelagem de equações estruturais possui inegáveis vantagens quando se trata do teste de teorias (BOLLEN, 1989).

1.4. Síntese dos resultados

Dos estudos previamente revisados, uma síntese tentativa aponta para algumas considerações relevantes. Primeiro, no que respeita à mensuração do construto

Orientação para o Mercado, DESHPANDÉ e FARLEY (1998) realizaram pesquisa com empresas européias e norte-americanas para avaliação da acurácia das escalas concebidas por NARVER E SLATER (1990), KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), ambas aqui reportadas, e uma outra, da lavra de DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), semelhante em conteúdo básico às outras duas, que por isso não foi agregada nesta revisão. Pois a conclusão desse exame conjunto é que todas 3 escalas são fidedignas e válidas, mesmo “em diferentes condições culturais – países industrializados e em processo de industrialização” (p.225). Ao mesmo tempo, tais escalas padecem de certas limitações metodológicas, muitas das quais apontadas pelos seus próprios autores, limitando seu potencial de generalização.

Segundo, foram aqui previamente expostos os estudos teórico-empíricos fundamentais em matéria de Orientação de Mercado, todos desenvolvidos nos Estados Unidos: a) NARVER e SLATER (1990), SLATER e NARVER (1994; 1995) e NARVER et al.(1998); b) KOHLI e JAWORSKI (1990), JAWORSKI e KOHLI (1993) e KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993); c) PELHAM e WILSON (1996) e PELHAM (1997). As análises empíricas empreendidas nesses estudos convergem na comprovação de relações positivas significantes entre Orientação para o Mercado e o Desempenho Financeiro.

Mais especificamente, aí já cabe reconhecer variações incidentes nesses estudos. A relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro foi quase sempre direta, porém em PELHAM (1997) ela assomou como indireta. Variadas medidas de ambos os construtos foram utilizadas. Conjuntos em parte distintos de variáveis Antecedentes e de Conseqüências da Orientação para o Mercado foram inseridas nas diversas pesquisas. De qualquer modo, o que tal corrente de pesquisa revela da realidade empírica norte-americana afigura-se contundente: maior Orientação para o Mercado vindo acompanhada (método descritivo da análise de regressão linear múltipla) de melhor Desempenho Financeiro ou o primeiro construto causando o segundo (método causal da modelagem de equações estruturais).

Terceiro, no Brasil URDAN (1999) estudou exatamente a questão das relações entre Orientação para o Mercado e Desempenho, tomando uma amostra de 137 concessionárias de veículos da Volkswagen de todo o Brasil. Adotando um levantamento de dados por via postal, esse autor solicitara medidas objetivas de desempenho financeiro, com destaque para a Margem Líquida de Lucro. Para os itens dessa natureza, todavia, a proporção de dados faltantes (*missing values*) e a divergência de modo de apuração do lucro naquelas concessionárias que responderam foi tão grande, que inviabilizou o uso deles como originalmente pretendido. A alternativa, na técnica de análise multivariada de variância (MANOVA), foi tomar três variáveis dependentes, formadas pelos índices de crescimento das vendas de cada concessionária nas áreas de vendas de automóveis (quantidade de veículos vendidos), serviços (quantidade de horas trabalhadas) e peças (volume financeiro faturado), isto no intervalo entre os anos de 1992 e 1997. A Orientação para o Mercado foi calculada como o escore somatório dos itens das escalas dos três componentes propostos por NARVER & SLATER (1990). De acordo com a mediana da Orientação para o Mercado, a amostra de concessionárias foi dividida em dois grupos, que funcionaram como variável independente na MANOVA: um com baixo grau e outro com alto grau de Orientação para o Mercado.

Na essência dos resultados, URDAN (1999) constatou que os grupos com baixa e alta Orientação para o Mercado não apresentaram vetores de crescimento de vendas de 1992 a 1997 (como medida única de desempenho) significativamente diferentes. Em outras palavras, o grupo com maior Orientação para o Mercado não despontava com melhor desempenho. Interessante, pois, tal resultado, já que destoando daquele acima relatado da realidade norte-americana, embora este estudo guarde variações metodológicas marcantes frente àqueles. Afinal, será que o esquema de pesquisa adotado aqui no Brasil foi inadequado, em especial pelo uso de MANOVA (que enseja apenas a comparação da igualdade de vetores de médias de grupos) e de variação de vendas como indicador de desempenho? Ou será que a

relação de fato não procede no âmbito das concessionárias de veículos no Brasil? Eis uma dúvida saliente a ser esclarecida por intermédio de mais pesquisas.

Quarto, assim sendo, vem especialmente a calhar a recomendação de KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1994). Entre as direções futuras de pesquisa que sugerem, em face da globalização assumindo a dianteira da prática do marketing, reputam importante considerar duas aferições. Primeiro, se os itens da escala (deles) “fazem sentido” em outras línguas. Segundo, se mensurações subsequentes produzem resultados similares, constatando a influência positiva da Orientação para o Mercado sobre o desempenho como generalizável para outras economias além da americana. Para eles, isto seria particularmente interessante nos países em desenvolvimento (KOHLI et al., 1993:475).

Diante desse desafio, o intento fundamental da investigação empírica deste projeto será contribuir para a superação de algumas dessas lacunas das pesquisas anteriores e compreender algo da realidade brasileira. Contudo, para melhor instruí-lo, antes será a seguir cumprida uma revisão bibliográfica centrada no ramo automobilístico, seus fabricantes e concessionárias.

2. O RAMO AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL

No Brasil como no Mundo, o ramo automobilístico configura-se com três grandes elos: a) os fabricantes de autopeças, que fornecem às montadoras e diretamente aos varejistas para reposição; b) os fabricantes de veículos, denominados montadoras; b) os distribuidores varejistas, abrangendo as concessionárias, de uma parte, e as vendas de veículos e oficinas independentes (sem vinculação a montadoras), de outra. A revisão bibliográfica a seguir está dividida em montadoras e concessionárias, como os elos da cadeia automobilística de maior interesse para este projeto. Desde logo compete frisar que a maior parte desta revisão se baseia em artigos jornalísticos, dada a limitadíssima literatura científica existente sobre o

assunto no Brasil. Tal limitação, todavia, é um grande estímulo para o desenvolvimento de mais projetos científicos tratando desse tema, nos seus mais diversos aspectos, mormente tendo-se em vista a enorme relevância do ramo automobilístico como um todo, em termos econômicos, sociais e tecnológicos.

2.1. Montadoras

Um exame da indústria automobilística na última década revela um período de profundas transformações estruturais, exigindo das empresas imensos esforços de adaptação, do que trata VALENTINO (1996). Até 1990 as montadoras no país desfrutavam de situação relativamente tranqüila. Dali para trás, a última montadora aqui se instalando fora a Fiat, que iniciou a sua produção em 1976. Na década de 70, a acelerada expansão econômica e a política industrial de substituição de importações garantiram condições muito favoráveis à atuação das montadoras localizadas no território nacional. Já os anos 80 no Brasil foram marcados por notáveis dificuldades macroeconômicas e, como consequência, pela estagnação de muitos mercados de bens de consumo. De fato, esse autor menciona como o patamar recorde de um milhão de veículos produzidas em 1978 só viria a ser superado mais de 13 anos depois, já que até 1990 o volume de produção permanecia estacionado em 900 mil veículos anuais.

Em resposta às condições adversas de mercado e ao cenário competitivo estável durante os anos 80, as montadoras presentes no Brasil adotaram uma postura conservadora em termos de investimentos em novos produtos e sistemas produtivos. É possível que, mesmo com vendas estáveis, esta opção tenha assegurado níveis satisfatórios de lucratividade para as montadoras. Todavia, dois indicadores mostram a defasagem resultante de tal acomodação (FERRO, 1997). Em 1989, a idade média de um projeto no Brasil, ou seja, o tempo de vida do veículo desde o seu lançamento, era de 12 anos, frente a 2,5 anos nos países desenvolvidos. Naquele mesmo ano, os fabricantes nacionais gastavam 48 horas montando um carro contra

13 horas nos centros mais avançados. É emblemática dessa época a observação do ex-presidente da república Fernando Collor de Mello, para quem, quando comparados aos estrangeiros, os automóveis nacionais pareciam carroças (VASSALO, 1997).

Pois foi este mesmo presidente que iniciou, em 1990, o processo de liberalização da economia brasileira, caracterizado por um programa de redução da presença do estado como agente produtor, de menor regulamentação governamental e de maior liberdade para as importações (MOURA, 1996). Os efeitos da abertura no mercado brasileiro de veículos foram acentuados. Em 1991, aqui foram comercializados 15 mil automóveis fabricados em outros países, mas o volume dessa presença de importados já havia saltado para 200 mil carros em 1994 (ASSEF, 1995).

Pressionada pela nova concorrência, a indústria automobilística instalada no Brasil tratou de modernizar produtos e processos de fabricação em ritmo inédito. A esse respeito, muitas são as indicações apontadas por FERRO (1997). Em 1996, a vida média dos projetos de veículos já era de seis anos. Se em toda a década de 80 foram lançados oito novos modelos, apenas na primeira metade dos anos 90 os fabricantes nacionais colocaram no mercado 12 lançamentos. Um novo e poderoso conceito de produto consolidou-se a partir de 1993 quando, a partir de estímulos fiscais do governo federal, cresceu substancialmente a comercialização dos carros populares, com motores de 1.000 centímetros cúbicos de cilindrada e preços reduzidos, que passaram a responder por mais de 50% do composto de produtos da indústria. Na área de produção também houve avanços notáveis, culminando com a redução do tempo de montagem de 48 horas, em 1989, para 33 horas, alcançado em 1996. Nível este conseguido graças principalmente ao aumento da escala de produção, ao emprego de processos racionalizados com o uso de técnicas de produção enxuta, incremento da automação nas fábricas e novas bases de relacionamento com a cadeia de fornecedores. Tal modernização do ramo automobilístico brasileiro foi também influenciada pelo sucesso do Plano Real em conseguir estabilizar a

economia. As condições macroeconômicas mais estáveis e com tendência de melhoria a médio e a longo prazos favoreceram a expansão do mercado interno.

Por outro lado, baseado na concessão de incentivos fiscais e alfandegários às montadoras com unidades fabris instaladas e que viessem a se instalar em território nacional, o governo federal brasileiro buscou atrair investimentos e criar empregos numa era de maior abertura do comércio com outros países (ALMEIDA, 1995; VALENTINO, 1996). Com o regime em vigor, o número de montadoras operando no Brasil cresceu e deve crescer ainda mais. Dentre as novas empresas aqui já manufaturando estão a Honda, a Mercedes Benz (passando a produzir veículos numa nova fábrica, embora há décadas tradicional na categoria de caminhões no país) e a Renault.

É imensa a relevância da cadeia de produção de veículos automotores no contexto geral da economia mundial, não sendo diferente no Brasil. Números relativos a 1998 como um todo mostram, quanto ao volume de vendas, que entre as 20 maiores empresas privadas brasileiras, quatro eram montadoras (MELHORES E MAIORES, 1999). Lá estão a Volkswagen em terceiro lugar, General Motors em quarto lugar, Fiat Automóveis em sexto lugar e Ford em décimo sexto lugar. Naquele ano, juntas, essas quatro maiores montadoras tiveram uma receita operacional bruta de aproximadamente 22 bilhões de dólares, contaram com 67 mil empregados e recolheram em impostos 4 bilhões de dólares. Estes indicadores são por si só altamente expressivos.

Mas os últimos quatro anos foram de declínio considerável no nível de atividades da indústria automobilística no Brasil, apesar de gradual recuperação, mormente neste ano em curso de 2000. Basta ver que, aquelas mesmas quatro maiores montadoras, em 1996: a) haviam atingido uma receita operacional bruta da ordem de 27 bilhões de dólares, contra os quais o nível de 1998 caiu 5 bilhões de dólares; b) contavam com 84 mil empregados, contra os quais o nível de 1998 diminuiu em 17 mil pessoas; c) recolheram em impostos 6 bilhões de dólares, contra os quais o nível de

1998 reduziu-se em 2 bilhões de dólares (MELHORES E MAIORES, 1997). Esta queda recente ocorrida no ramo automobilístico está ligada, entre outros fatores, às baixas taxas de crescimento da economia brasileira, a elevação do desemprego e a sua manutenção em níveis consideráveis e aos juros elevados, que dificultam as vendas financiadas de veículos aos consumidores. TACHINARDI & BREITENGER (2000) transcrevem dados passados por Herbert Demel, presidente da Volkswagen no Brasil. A empresa dele deve continuar operando no vermelho no ano 2000, embora sendo possível atingir o equilíbrio. Já no ano de 1999, ele reporta que a indústria automobilística nacional teve R\$ 4 bilhões de prejuízos, sendo que R\$ 3 bilhões provenientes de grandes montadoras, com grande experiência acumulada no território nacional.

Esse declínio dos últimos anos, ao lado da pressão competitiva gerada pelas novas marcas recém instaladas no Brasil, parece estar trazendo um novo conceito em relação à administração das montadoras. A reverência à cultura interna, que sempre mobilizou seus executivos, estaria sendo substituída pela visão de mercado (VILARDAGA e D'AMBRÓSIO, 1999), contemplando o foco no cliente (este passando a ser base do negócio), tal qual uma Orientação para o Mercado. Na mesma onda estaria a construção de um relacionamento de parceira com os fornecedores. Para esse autores, como consequência dessa guinda viria maior rapidez de resposta das montadoras às mudanças de mercado. A lentidão e o conservadorismo, típicos da indústria automobilística, não teriam mais respaldo no modelo atual.

Outro exemplo dessa possível mudança de mentalidade das montadoras é apresentado por VILADARGA (2000c). O aperfeiçoamento do comércio eletrônico e a integração da cadeia de suprimentos pela Internet devem levar a indústria automobilística, antes do que se espera, ao carro sob encomenda. Em vez de 'empurrar' seus produtos para o mercado, a indústria seria 'puxada' pelo pedido e a vontade do consumidor. Então, as rotinas, os volumes e o perfil da produção seriam definidos pela demanda real e não pelas previsões estatísticas. E a Internet seria uma

ferramenta fundamental para tornar esse processo azeitado, aumentando a transparência das informações e acelerando as transações. A evolução do comércio eletrônico no mercado automobilístico passaria necessariamente pela criação de instrumentos que possibilitassem uma venda cada vez mais de acordo com os desejos dos clientes. Atualmente, relembra VILADARGA (2000c), com muita frequência o consumidor é levado, por exemplo, a mudar sua opção de cor para ter um acessório que valoriza, como vidros elétricos. O carro que ele pretendia comprar é substituído pela versão disponível na concessionária. Hoje, um produto sob encomenda demora muito tempo para ser entregue. No Brasil, a Volkswagen, por exemplo, atende pedidos em um mês, mas produtos com alta demanda podem ter esse prazo estendido. Mas está montadora mesmo revela-se cada vez mais empenhada em alinhar sua produção com os pedidos diretos dos clientes. Suas concessionárias já estão integradas via satélite e mantêm com ela canais abertos de comunicação. Não obstante, esse autor reconhece que as montadoras ainda têm muito que avançar nessa direção de ajustamento às preferências dos clientes.

Mas isso é crucial. Um grande desafio da indústria automobilística no Brasil é aumentar o número de carros por habitante, como expõe VILADARGA (2000a). Atualmente, há no país um carro para cada nove habitantes. Na Argentina, a taxa é de um para cinco. Utilizando somente recursos de mercado, sem mudanças tributárias, acordos de emergência e programas eventuais de incentivo, ele não vislumbra muitos caminhos para a ampliação da venda de veículos no Brasil além da oferta de modelos mais baratos. Curiosamente, a categoria dos chamados subcompactos – carros populares com motor 1.0 – é ainda pouco explorada no País. Nesse categoria, o ótimo comportamento de vendas do Uno Mille, produzido pela Fiat, faz pensar esse mercado como promissor. A General Motors acredita que os subcompactos podem garantir cerca de 20% das vendas totais da indústria nos próximos anos. VILARDAGA (2000a) ainda cita Eduardo Andrade, diretor de marketing da General Motors, para quem “o mercado está pedindo modelos com preços mais baixos”. Ora, mas se essa é a demanda do mercado, por que as montadoras não a atendem plenamente? Eis uma dúvida, como duvidoso fica o grau

real de Orientação para o Mercado das montadoras. Este porém não é o foco deste projeto.

No grupo empresarial Fiat, de interesse direto para a pesquisa ora relatada, o objetivo já não é apenas vender o veículo, mas também ganhar com seu financiamento, comercializar o seguro e manter o cliente fiel, com o máximo de atenção pós-venda, o que se pode chamar de “pacote de mobilidade”, como mostrado por VILARDAGA (2000b). A atuação desse grupo italiano estaria marcada pela busca de aproximação de suas várias empresas e pelo aumento da cadeia de valor em todos os domínios por elas atingidos. O Banco Fiat financia as concessionárias na compra de bens da montadora e o consumidor na aquisição de carros usados, acessórios e serviços de oficina. Cada concessionária virou um núcleo de vendas de produtos e serviços, que coloca o consumidor em uma grande teia comercial. A compra do carro é só um ponto de partida para se ganhar com outras atividades. Desse modo, a Fiat Automóveis lucrou, em 1999, R\$ 19,4 milhões, sendo o lucro do Banco de R\$ 116 milhões. VILARDAGA (2000b) cita Roberto Vedovato, presidente do Grupo Fiat no Brasil, destacando a motivação para aumentar a fidelidade à marca, tendo em vista que “conquistar um novo cliente custa de cinco a dez vezes mais do que manter um antigo”. Estendendo a cadeia de valor, as empresas da Fiat estariam conseguindo driblar ou atenuar os efeitos do ciclo de dificuldades econômicas dos últimos anos no Brasil. O autor da reportagem expressa que nem tudo funciona ainda como o grupo gostaria, mas nenhuma outra marca teria uma operação tão integrada no Brasil como a Fiat. De fato, os resultados do Grupo Fiat em 1999 indicam que a estratégia de integração vem dando bons frutos. VILARDAGA (2000b) salienta que até a montadora Fiat teve lucros, em um ano em que toda concorrência registrou prejuízos.

Como um todo, esse cenário retrata uma redefinição da dinâmica competitiva na indústria automobilística. Houve o estágio de relativa estabilidade, onde um pequeno grupo de concorrentes parecia satisfeito com suas posições relativas e os ganhos auferidos. Passou-se pela introdução de um poderoso elemento de

catalisação de mudanças, que foi a abertura das importações. Chegou-se à etapa atual, ainda em desdobramento, caracterizada pela ação de novos entrantes e pelo esforço de modernização de produtos e processos por parte dos concorrentes tradicionais.

As dificuldades da indústria automobilística do Mercosul são abordadas por TACHINARDI & BREITENGER (2000), tendo por base depoimento de Beatriz Nofal, diretora gerente da consultoria Arthur D. Little na Argentina. As montadoras da região estariam impelidas a reduzir custos diante da dificuldade de recuperar investimentos de US\$ 22 bilhões, feitos nos últimos anos. Há no presente um excedente de capacidade produtiva de veículos da ordem de 50% no Mercosul, contra 30% no Mundo como um todo. Isso seria agravado pela maior transparência de preços (como pelo uso da Internet). Somente se as economias brasileira e argentina crescerem é que, em dois a três anos, a capacidade excedente deixará de ser um grave problema. Mas a saída plena para a capacidade ociosa incluiria também a reestruturação da indústria e a sua consolidação, uma melhora na produtividade, maior interação na cadeia de produção global da indústria por meio de exportações e maior dinamismo nas vendas internas. De qualquer modo, no âmbito do Mercosul, depois de 2005, haverá livre comércio de veículos e autopeças, tornando a competição ainda mais ampla e intensa.

No Mundo o cenário não é também animador. UMA INDÚSTRIA CONGESTIONADA (1997) destacava que as montadoras estavam enfrentando seu próprio congestionamento devido ao excesso de carros. Em 1996, no Mundo teriam sido fabricados 50 milhões de unidades, ocupando não mais que 73% da capacidade instalada. De lá para cá, o panorama não melhorou, com a capacidade ociosa ficando no elevado patamar de 30%. Tal excesso atual de capacidade produtiva do ramo não pode durar para sempre, exigindo ajustamentos traumáticos.

Por outro prisma, em termos gerais, é ressabido que o consumidor conta hoje com uma ampla gama de opções em diversas categorias de produtos, o que complica a

tarefa do profissional de marketing, ainda mais porque com frequência as marcas quase não se diferenciam (ENGEL, WARSHAW e KINNEAR, 1994). As soluções técnicas desenvolvidas por diferentes empresas dentro de uma mesma indústria são cada vez mais similares, restando às fábricas apelarem para a introdução de serviços vinculados ao produto na tentativa de aumentar sua diferenciação perante a concorrência e reforçar seu apelo de venda junto ao consumidor. É o que pensam RAPP & COLLINS (1996). Diante da proliferação de bens em geral, eles vêem uma forma muito mais econômica para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes: oferecimento de um serviço de apoio ao bem que consiga a satisfação de seus consumidores e a lealdade destes aos bens da empresa. PORTER (1986:51-54) igualmente discute como, de modo genérico, atributos como o atendimento ágil ao cliente, a existência de crédito e entregas rápidas representam serviços que adicionam valor aos bens. Na mesma linha, BOWEN et al. (1989:79) notam que “serviços de valor adicionado são um meio de transformar *commodities* em produtos que podem ser diferenciados”.

Esse panorama parece marcante no ramo automobilístico. PELOFSKY (1989) ressalta que o acelerado processo de globalização estaria tornando os bens do ramo automobilístico mais complexos e intensivos em tecnologia. Ele menciona um relatório publicado pela J.D.Power, empresa de consultoria e pesquisa do ramo, intitulado “Revolução no Varejo Automotivo”, apontando a proximidade de uma situação de grande semelhança entre os veículos, colocando maior peso sobre as redes de distribuição. Logo, a atenção à satisfação do consumidor terá de ser intensificada, mas a qualidade dos bens será cada vez menos um fator discriminante na motivação de compra. Um atributo crucial que estaria entrando na decisão de compra de um veículo é o serviço de pós-venda (como apoio ao bem), oferecido pelas montadoras através de sua rede de concessionárias.

O serviço de atendimento ao cliente oferecido pelas próprias montadoras, cuja representação mais direta são os sistemas telefônicos 0800, dá sinais de expansão no Brasil. Isso em parte também devido ao surgimento do Código de Defesa do

Consumidor, criado em 1991, como exposto em 'VOZ ZANGADA' (2000). Hoje tais sistemas funcionam para tirar dúvidas e orientar os clientes, desde características dos bens até a disponibilidade de peças para manutenção. Por essa via, as montadoras estariam aproveitando cada vez mais as manifestações dos clientes, mormente as críticas, para procurar aparar arestas de produção, melhorar serviços ou oferecer diferenciais nos seus bens. Principalmente, estariam buscando fidelizar o cliente, fazê-lo se sentir respeitado pela marca, como meio de assegurar a continuidade do consumo, algo indispensável à sobrevivência de qualquer empresa.

Nesses sistemas 0800, a maior parte das ligações, em torno de 70% em média, é feita para dar uma sugestão ou tirar dúvidas, como consta de 'VOZ ZANGADA' (2000). Só a Renault, a mais recente montadora instalada no País, investiu R\$ 2 milhões neste ano de 2.000 para ampliar e melhorar sua plataforma de atendimento. No presente, essa empresa recebe quase 15 mil ligações por mês. Mas mesmo com esses sistemas, o treinamento de pessoal e o investimento das montadoras parecem não ter ainda eliminado o fator sorte no atendimento ao cliente nas cinco principais montadoras de automóveis do País. Essa reportagem revela que, numa pequena amostra de 20 ligações para os serviços 0800 da Volkswagen, Fiat, General Motors, Ford e Renault, a espera por informações e a qualidade de atendimento variaram bastante.

Ademais, mesmo nessa frente de relacionamento com os clientes, no Brasil o uso dos serviços 0800 pelas montadoras de veículos parece ser ainda embrionário e subutilizado. 'VOZ ZANGADA' (2000) cita a posição de Rogério Aun, especialista no ramo automobilístico, para quem esse serviço deveria ter uma característica mais pró-ativa, ou seja, as empresas deveriam utilizar seus bancos de dados para prestar muito mais auxílio. Por exemplo, lembrando ao proprietário sobre as revisões do carro.

Entretanto, tendo em vista o contato direto com os clientes finais no canal de distribuição, para PELOFSKY (1989) as atividades das concessionárias, atuando de

acordo com as necessidades dos clientes e o valor percebido por eles, é que teriam um papel dramaticamente bem mais importante no processo de compra de um veículo do que representam atualmente. Logo, cabe avaliar com esmero o papel das concessionárias no ramo automobilístico.

2.2. Concessionárias

A rede de concessionárias é o meio empregado pelas montadoras de veículos para levar todos seus bens até os consumidores finais. Entre montadoras e concessionárias estabelece-se um canal de marketing vertical do tipo contratual, onde cada concessionária representa exclusivamente os produtos de uma montadora e recebe em troca um suporte especial para o desenvolvimento de suas atividades empresariais. No conjunto das funções atribuídas às concessionárias estão principalmente a venda de veículos, a prestação de serviços de assistência técnica aos produtos vendidos e o comércio de peças de reposição.

Mas muitas são as dificuldades enfrentadas pelas concessionárias, até mesmo para sobreviverem. NAUGHTON (1996) conta que nos Estados Unidos intervém uma longa e contínua tendência de consolidação no universo de concessionárias trabalhando com a venda de automóveis novos, que passou de 47.500 empresas em 1951 para 22.400 em 1996 (uma queda de 47% no período).

Quanto a esse último dado, no Brasil algo parecido pode estar em curso, também resultante da maior exigência de competitividade no ramo automobilístico. No que tange à estratégia de distribuição, no passado, as montadoras tinham mais interesse em pulverizar suas vendas para minimizar seus riscos. Mas agora elas preferem, até certo ponto, a concentração, para reduzir custos de logística e marketing (VILADARGA, 1999). A tendência passa a ser uma provável diminuição da quantidade de concessionárias, com aqueles de menor porte sendo substituídas por outras de maior porte.

Sem embargo, a estrutura das redes de distribuição ainda é tipicamente fragmentada. Para VILADARGA (2000d), as montadoras costumam dizer que o limite de risco para a concentração na distribuição de automóveis zero-quilômetro está em torno de 5%. Concessionárias que superem esse percentual das vendas totais de uma marca podem representar perigo. Seu poder de negociação aumenta muito, assim como sua importância estratégica. Problemas eventuais na administração do grupo controlador desses mega varejistas poderiam afetar a imagem da montadora ou mesmo comprometer a sua participação de mercado. Para esse autor, somente a Ford destoa desse esquema, onde o grupo Caoa de concessionárias distribui sozinho quase um quinto da produção dessa montadora no Brasil. A participação da Caoa cresceu nos últimos anos, na medida em que muitas pequenas revendas da marca perderam espaço e fecharam suas portas.

Tal fragmentação explica porque a maior parte das concessionárias é de empresas familiares de médio porte ou menores. Este perfil organizacional está em marcante contraste com aquele dos membros dos demais níveis do ramo automobilística, isto é, fabricantes de autopeças e montadoras. As montadoras são gigantescos conglomerados industriais. Os fabricantes de autopeças são também em número reduzido, dentre eles observando-se ainda a presença cada vez mais constante de grandes unidades multinacionais, mantendo relacionamentos em escala global com seus clientes, que são as montadoras.

Entretanto, como já aduzido de maneira contundente por PELOFSKY (1989), o nível de desempenho alcançado pelas concessionárias ao executarem suas funções vai tornando-se vital para o sucesso das estratégias competitivas das montadoras. Parece indiscutível que a capacidade e a qualidade das vendas da rede de concessionárias exerce grande influência sobre o potencial de faturamento e lucratividade das montadoras.

Um dado do mercado norte-americano evidencia a propriedade deste raciocínio. TAYLOR (1996) observa que o valor gasto pelas montadoras e concessionárias para

promover, distribuir e vender um carro alcança até um terço do seu preço final, algo em torno de 6.700 dólares em um automóvel típico de 20.000 dólares. Repare-se que o custo médio de mão-de-obra é de 1.200 dólares para a montagem do mesmo veículo.

Apesar disso tudo, na maioria das discussões sobre o ramo automobilístico, o elo fundamental representado pelas redes de concessionárias pode ainda estar sendo insuficientemente considerado e estudado. Nos Estados Unidos, TAYLOR (1996) notava como, apesar da insatisfação dos consumidores com o esquema de distribuição de veículos naquele colossal mercado nacional, as montadoras pouco fizeram para aprimorar os serviços prestados pelas concessionárias. As montadoras estariam de tal modo ocupadas corrigindo o resto de suas operações – fabricação, desenvolvimento de produtos e fornecimento de componentes – que elas teriam acabado não prestando a devida atenção às concessionárias. É provável que algo semelhante tenha acontecido no Brasil.

Os conflitos entre montadoras e concessionárias são muitos, bem mais do que é próprio em um sistema vertical contratual de distribuição. Assim é que SOARES (2000) registra a iniciativa de cerca de 150 ex-concessionários brasileiros da Ford iniciando uma reação contra a montadora junto ao Ministério da Justiça e ao Congresso. Eles entraram, junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), com uma ação por abuso de poder econômico. Esses ex-concessionários acusam a montadora de monopólio e práticas exploratórias, fixação de preços abusivos e irrealistas, imposição de cotas mínimas para venda de automóveis, peças e acessórios e prática de vendas casadas. Em suma, um enorme desentendimento.

Sucedem que, de uma forma ou de outra, o papel das concessionárias é insubstituível. Tome-se o pelo visto exitoso “pacote de mobilidade” da Fiat, baseado na sinergia da atuação integrada das empresas do grupo perante a clientela, aqui já referido. Para tal abordagem, VILARDAGA (2000b) pondera que um dos requisitos fundamentais é a melhoria da qualidade de todos os bens e serviços. A decepção do consumidor

em um dos elos da corrente pode afetar todo o negócio, comprometendo a fidelidade. Pois uma área especialmente vulnerável, diz o autor, é a de pós-venda, que depende muito justamente da atuação da rede de concessionárias. Falta de peças ou um serviço precário de manutenção, por exemplo, afetam seriamente a estratégia. Ele cita Roberto Vedovato, presidente do grupo Fiat no Brasil: ‘É necessário aumentar a qualidade da cadeia completa’.

De certo modo, as próprias concessionárias parecem estar ganhando consciência dos desafios trazidos por esse novo quadro e do papel de crescente vulto que lhes cabe no relacionamento com os clientes. Poucos anos atrás, numa pesquisa com concessionárias brasileiras, o “aumento da importância do pós-venda” já era o aspecto mais apontado, por 35% dos respondentes, como acentuada tendência na mudança do perfil de seus negócios (OLMOS, 1996). Afinal, com clientes mais e mais disputados, a atuação das concessionárias não pode mesmo terminar quando se vende o veículo. Daí as indicações de freqüentes deslocamentos de verbas e atenção para o setor de pós-venda das concessionárias, especificamente para a assistência técnica prestada pelas oficinas (MOURA, 1996).

Mas também diariamente se vêem nos jornais nomes de concessionárias envolvidas em reclamações de consumidores. Em O CONSUMIDOR (1998), há declarações de um grupo de empresários de concessionárias, para quem a precariedade e os problemas com os serviços de suas empresas e os bens que vendem têm muitas fontes ou razões. No rol, entre outros, entram o descontentamento dos funcionários com a remuneração, lotes de veículos com problemas de fábrica ou erros no projeto, falta de comunicação entre concessionária e clientes, consumidores que tentam seguir a famigerada “Lei de Gérson” (levar vantagem em tudo), funcionários sobrecarregados e concessionárias trabalhando acima da capacidade.

Se o ramo automobilístico no Brasil mudou radicalmente, para as concessionárias não foi diferente. HESSEL e VILARDAGA (2000) apontam que hoje a venda de carros zero quilômetro representa apenas parte do negócio das concessionárias, em

vez da maior parte que formaram no passado. As margens de lucro caíram e aumentou a necessidade de investimentos no estoque de autopeças, de capital de giro para a compra de usados e de melhoria no atendimento a clientes. Para esse autor, antes do Plano Real o ganho das concessionárias com estoques era por conta da inflação e o ramo todo era protegida pela proibição às importações. Prossegue ele mencionando que, segundo alguns empresários, a margem líquida de lucro das concessionárias na venda de carros novos no país teria caído de 6% ou 7% para 1,5 a 2%, algo próximo das realidades européia e norte-americana. Ainda por cima, TACHINARDI & BREITENGER (2000) reparam que as pressões competitivas da nova economia – como as novas opções de comercialização e busca de informações via Internet - afetam a distribuição de veículos. Daí a tendência de que as concessionárias se transformem em prestadoras de serviços pós-vendas, perdendo espaço no negócio de venda de veículos.

A despeito da importância das concessionárias de veículos, talvez eles não estejam cumprindo a contento suas atribuições de marketing, no exterior e no Brasil. Sobre o que se passa nos Estados Unidos, TAYLOR (1996:165-168) situa os vendedores de automóveis “entre os homens de negócio mais odiados na América” e cita um professor da *Northwestern Kellogg School of Management*, que afirma desconhecer “outra classe de varejistas de bens de consumo duráveis onde o processo de marketing seja tão pouco sofisticado e a experiência de venda mais desagradável”. Na mesma linha, NAUGHTON (1996:71) aponta o resultado de pesquisa realizada junto a consumidores norte-americanos, que consideraram a aquisição de um automóvel “a experiência de compra no varejo menos satisfatória e a que mais provoca ansiedade”. Em essência, por lá as reclamações prendem-se à excessiva orientação para vendas demonstrada pelas concessionárias, que estão mais preocupadas em cumprir suas quotas de comercialização do que em ouvir e atender as necessidades dos clientes. Tal foco manifesta-se no uso de técnicas de venda sob pressão para levar o cliente a fechar o negócio. O resultado, como não poderia deixar de ser vigorando essa sistemática, seriam relações antagônicas entre as partes.

Não estão disponíveis pesquisas amplas e sistemáticas publicadas sobre o grau de satisfação do consumidor brasileiro com as concessionárias. Mas não despontam indícios expressivos de que a situação aqui seja muito distinta da norte-americana. A esse respeito, um possível indicador é o número de registros de reclamações relacionadas a veículos no Serviço de Proteção ao Consumidor de São Paulo (PROCON), que quadruplicou em apenas três anos, passando de 1.400 em 1992 para 6.000 em 1996 (OLMOS, 1996). Embora esse autor não discrimine o teor das queixas (se relacionadas aos bens ou serviços), o crescimento das reclamações é sintomático de um quadro de provável descontentamento por parte dos proprietários de veículos com o que obtêm das concessionárias e das montadoras.

Todavia os tempos realmente são outros. É grande o impacto, descrevem HESSEL & VILADARGA (2000), da maior quantidade de marcas no mercado e dos clientes menos fiéis e mais atentos, negociando descontos, comparando taxas de juros e cobrando bons serviços. Isso têm causado o dinamismo da disputa entre as concessionárias, compondo um quadro competitivo a exigir mais em matéria de profissionalismo dessas empresas, sujeitas que estão a uma esfera bem arriscada. Esses autores mostram, como uma das provas disso, a mudança do quadro das maiores concessionárias brasileiras. Comparando os nomes das cinco maiores concessionárias da rede Volkswagen em 1996 e no ano 2.000, a Sopave (de São Paulo) estava em quarto lugar e hoje é líder. A Caraijá e a Brasilwagen cederam espaço para a Covenac e a Campinas Veículos. Na General Motors, apenas as concessionárias Dirija (do Rio de Janeiro) e Guaporé (de São Paulo) aparecem na lista dos cinco maiores vendedores de 1996 e 2000. Na Fiat, a reviravolta é total. A Itavema é o único nome coincidente. Na Ford, em compensação, os três primeiros do ranking não mudaram em cinco anos e o Grupo Caoa mantém a liderança absoluta.

Prosseguem HESSEL & VILADARGA (2000) com as palavras de dois dos mais bem-sucedidos empresários de concessionárias no país. Para Pacífico Paoli, idealizador e principal executivo da Projeto, rede de concessionárias da Fiat criada

há três anos e meio, “sabíamos, desde o início, que só os grandes sobreviveriam.’ O tom é de profecia. A Projeto vende mais de mil carros por mês e é a segunda maior da marca no País. Para esses autores, Paoli integra uma nova elite do varejo de automóveis, que trabalha com volumes de vendas cada vez maiores. ‘Só tem chances quem tem preço e presta um bom serviço’, afirma Carlos Alberto de Oliveira Andrade, presidente do grupo Caoa, que vende por mês mais de dois mil veículos Ford e responde por 17% do faturamento dessa montadora. Está assim descortinado um panorama realmente árido para as concessionárias no Brasil.

O processo de acirramento da competição ainda continua sendo incrementado. RIBAS (2000) relata que o desafio da venda direta de carros pela Internet começa a ser vencido no país. Embora ainda não tenha atingido escala, a novidade está servindo para esquentar a acentuada competição entre portais automobilísticos e, por extensão, com as concessionárias. O recém-lançado Carsale provoca o mercado ao viabilizar compras de automóveis totalmente *on-line*. Há quem vem veja o carro zero hoje como uma *commodity*, para a qual se pode reunir especificações, cotar preços, além de entregar o carro ao cliente pela Internet. Até então, a maioria dos portais automobilísticos se concentrou em conteúdo e orientação dos pontos físicos de venda, servindo como apoio, e não concorrência, aos canais normais de distribuição. Agora, uma das tendências está em levar o consumidor a adquirir o carro desejado. Para esse autor, as maiores barreiras para as vendas diretas de veículos pela Internet podem estar na logística, onde as entregas, particularmente em nível nacional, envolvem considerável complexidade. De qualquer modo, aí está mais uma fonte de concorrência para as concessionárias.

Nesse contexto, porém, parece que as concessionárias constituem o elo mais fraco de todo o canal de distribuição. As concessionárias padecem pela necessidade de utilização de mão-de-obra (gerencial e operacional) cada vez mais qualificada, neste país onde a qualificação para o trabalho deixa tanto a desejar. Tem-se a dispersão geográfica por todo o território nacional de concessionárias na maioria de pequeno e médio portes, com dificuldade de absorção de novas práticas gerenciais. Em

resumo, basta lembrar o contraste entre a natureza estritamente nacional das concessionárias e a bagagem acumulada e compartilhada pelas portentosas montadoras em esfera mundial.

Em que pese o conteúdo bastante interessante desse repertório basicamente jornalístico sobre o ramo automobilístico que acaba de ser revisado, diante dele insta ter cautela. Cabe sobretudo atentar para duas lições de BUNGE (1998:4-6). Na primeira delas, ele releva que a ciência não é apenas um prolongamento ou mesmo mero refinamento do conhecimento ordinário (isto é, conhecimento não científico), do modo como o microscópio estende o alcance da vista desarmada. A ciência constitui um conhecimento de um tipo especial, pois lida primariamente (embora não apenas) com eventos não observáveis, não suspeitados pelo leigo, inventa e tenta conjecturas além do conhecimento ordinário e testa tais suposições com a ajuda de técnicas especiais. Arremata esse autor que a ciência elabora seus próprios cânones de validade e, na maioria dos assuntos, ela está muito longe do conhecimento ordinário, que mais e mais está se tornando algo como uma ciência fossilizada. Logo, não há como tomar como ciência a produção de jornalistas, tendo em vista as limitações intrínsecas ao processo pelo qual elas são geradas. Já na sua segunda lição, BUNGE (1998:3) esclarece que parte do conhecimento básico com que a pesquisa científica começa é ordinário e parte dele é científico (isto é, obtido pelo método científico e que pode ser checado de novo, enriquecido e por fim substituído através do mesmo método). À medida que o processo de pesquisa avança, ele corrige ou e mesmo rejeita porções do fundo de conhecimento ordinário. Destarte, essa segunda lição autoriza e recomenda o aproveitamento daquela base de conhecimento ordinário destilado pelo jornalistas, mas cabendo submetê-lo a uma avaliação de cunho científico.

Já com base científica, frente à tão comum tensão no relacionamento entre fornecedores, distribuidores e consumidores finais, SIGUAW et al. (1998) alertam que a estratégia a ser seguida é a adoção de uma Orientação para o Mercado. Eles sugerem, com base empírica, que: a) sendo o fornecedor orientado para o mercado,

ele influencia o grau de Orientação para o Mercado do distribuidor e o seu comprometimento na relação entre ambos; b) sendo o distribuidor orientado para o mercado, ele apresenta maior confiança na relação com o fornecedor e na sua percepção de normas cooperativas entre eles; c) as variáveis testadas (comprometimento, confiança no relacionamento e percepção de normas cooperativas) afetam diretamente o desempenho financeiro do distribuidor. Em suma, o comportamento do fornecedor frente às necessidades do mercado influencia diretamente o comportamento do distribuidor. Esses autores mencionam ser esta descoberta “especialmente relevante para fornecedores como os fabricantes de automóveis, que estão sempre preocupados com a satisfação do consumidor final” (p. 106). Concluem mencionando que a adoção da Orientação para o Mercado aparenta ser uma sólida estratégia para o desenvolvimento de alianças vencedoras.

Daí surgem algumas dúvidas cruciais. A teoria revista sugere a relevância genérica da Orientação para o Mercado. Já a revisão bibliográfica também deixa a impressão de que há esforços para implementá-la (mesmo sem os menção direta a tal construto, que é mais próprio da teoria de Marketing e ainda pouco comum na prática jornalística), mas que tal orientação não está presente generalizadamente nas concessionárias de veículos no Brasil (e mesmo em outros países, notadamente nos Estados Unidos). Uma razão cabal para mudar esse quadro seria a comprovação, para as empresas concessionárias, da existência de um vínculo causal entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro. **Mas, afinal, a Orientação para o Mercado é realmente causa de melhor Desempenho Financeiro entre as concessionárias de veículos no Brasil? Aí está o problema de pesquisa que se espera começar a equacionar na parte empírica deste projeto.**

III. REVISÃO METODOLÓGICA E ESTATÍSTICA: MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O método de modelagem de equações lineares estruturais, ou simplesmente equações estruturais, pelas suas poderosas possibilidades analíticas, será utilizado nesta pesquisa. Esse método permite avaliar a procedência estatística, a magnitude e a direção dos diversos caminhos causais de modelos. Além de oferecer uma excelente visão introdutória sobre tal método, SCHULER (1995) destacava poucos anos atrás que no Brasil ele não era ainda muito utilizado, tanto por uma certa complexidade como pela carência de literatura nacional que facilite acessá-lo. Mas arremata que o método é uma aquisição importante para os pesquisadores de Marketing, pelos recursos fantásticos de análise que proporciona quando comparado com os métodos tradicionais. Conveniente, pois, expô-lo em suas linhas mestras.

HAIR et al. (1995) lembram que todas as técnicas multivariadas de primeira geração (como análise discriminante ou análise fatorial) trazem a limitação comum de só poderem examinar uma relação por vez, uma única relação entre variáveis dependentes e independentes. Entretanto, amiúde o pesquisador enfrenta como problema um conjunto de relações interligadas, onde entra como solução o método das equações estruturais, daí ser ele qualificado como uma segunda geração de técnicas multivariadas. Trata-se de um recurso extremamente poderoso, pois ensejando tratamento mais sistemático e holístico de problemas de pesquisa, como no teste de modelos abrangentes, um conjunto de princípios fundamentais ou mesmo um teoria inteira (JÖRESKOG & SÖRBOM, 1993).

JÖRESKOG & SÖRBOM (1989) esclarecem a essência desse método. Muitas das teorias e dos modelos nas ciências sociais e comportamentais, aí incluído obviamente o Marketing, são formulados com base em conceitos teóricos, os construtos, que não são diretamente mensuráveis ou observáveis. Porém, é comum que uma quantidade de indicadores ou sintomas de tais construtos possa ser utilizada, com maior ou menor adequação, para estudar as variáveis teóricas. De

modo amplo, há dois problemas de inferência científica nesse domínio. O primeiro envolve mensuração. O que as mensurações observadas realmente medem? De que forma e quão bem alguém mede os tipos de entes que precisam ser medidos? Como a validade e a fidedignidade das medidas podem ser expressas?

Esses 2 últimos conceitos, de validade e fidedignidade, tem um papel fundamental na ciência. Validade de um instrumento de mensuração é a extensão em que diferenças nos escores observados refletem diferenças verdadeiras entre objetos na característica sendo medida, e não erros sistemáticos ou aleatórios (MALHOTRA, 1995). Sob outro prisma, validade denota o grau em que um instrumento capta a totalidade dos aspectos do construto a ser medido. Isto é, até que ponto o instrumento realmente mede o que deve ser medido. Validade perfeita implica completa inexistência de erros de mensuração. Em notação matemática, $X_o = X_t$ e $X_s = X_r = 0$. Aqui: X_o = escore observado ou mensuração; X_t = escore verdadeiro da característica; X_s = erro sistemático; X_r = erro aleatório.

Por sua vez, a fidedignidade de um instrumento de medida é a extensão em que suas mensurações estão livres de erro aleatório (MALHOTRA, 1995). Na prática, isto equívale a um instrumento capaz de produzir resultados consistentes se repetidas mensurações são realizadas. Desejando-se ter confiança de que um escore reflita o construto subjacente, há que se contar com elevada fidedignidade. Em especial, dois benefícios advêm da fidedignidade, na proporção direta de sua magnitude: i) cresce a capacidade de captar e distinguir variações do atributo sendo medido; ii) torna-se mais provável a identificação de relações entre variáveis que sejam de fato relacionadas. Na equação básica da teoria da mensuração tem-se: $X_o = X_t + X_s + X_r$. Mas o erro sistemático não produz impacto adverso sobre a fidedignidade, porquanto afeta a mensuração de maneira constante. Já o erro aleatório, por natureza, não está vinculado ao escore verdadeiro, mas é elemento central no tocante à fidedignidade. Uma medida só é perfeitamente fidedigna se $X_r = 0$.

Agora retomando aqueles dois tipos de problema apontados, para solucioná-los o método de equações estruturais, na sua forma mais geral, desdobra-se em duas partes: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração especifica como as variáveis latentes (ou construtos) são medidas em função de variáveis observáveis (mensuradas) e descreve as propriedades de mensuração (validade e fidedignidade) das variáveis observadas. O modelo estrutural especifica as relações causais entre as variáveis latentes e descreve os efeitos causais e a quantidade de variância não explicada. **Todavia, como cada equação no modelo representa um vínculo causal em vez de mera associação empírica, os parâmetros estruturais não coincidem, em geral, com os coeficientes de uma simples análise de regressão entre as variáveis observáveis. Em vez disso, os parâmetros estruturais representam características relativamente separadas, invariantes e autônomas do mecanismo que gera as variáveis observáveis.** Para tanto, o método de equações estruturais requer ferramentas estatísticas baseadas, mas que vão muito além, nas convencionais análise de regressão e análise de variância.

Na verdade, tem-se um método geral de equações estruturais, dentro do qual incluem-se diversos métodos particulares, com algumas variações de procedimentos de cálculo. Além disso, há vários softwares comerciais no mercado trazendo um ou alguns métodos particulares. Dentre eles, o pioneiro *Lisrel*, já na sua 8ª versão, é o mais conhecido e consagrado, que por isso foi selecionado para uso nesta pesquisa. Com ele será analisado o Modelo do Impacto da Orientação de Mercado sobre o Desempenho Financeiro mais à frente esquematizado.

1. AVALIAÇÃO DO AJUSTAMENTO GLOBAL DE MODELOS

A avaliação do ajustamento global de modelos de equações estruturais, explicam HAIR et al. (1995), não é tão direta como em outras técnicas multivariadas de

dependência, como regressão múltipla, análise discriminante e análise multivariada de variância. Tal tipo de avaliação constitui-se em uma das questões mais debatidas e difíceis no campo das equações estruturais, havendo variedade de pontos de vista e medidas disponíveis (ARBUCKLE, 1997; BOLLEN & LONG, 1993). Na verdade, para equações estruturais não há um único teste estatístico que melhor descreva a “força” das predições do modelo. Mas três são as classes principais de medidas de adequação: absolutas, incrementais e parcimoniosas. As principais medidas de cada uma dessas classes são a seguir apresentadas, consoante HAIR et al. (1995).

As medidas de ajustamento absoluto determinam o grau em que o modelo geral (modelos estrutural e de mensuração) predizem a matriz observada de covariância ou de correlação. Nelas não se distingue se o ajustamento do modelo é melhor ou pior nos modelos estrutural e de mensuração. Dentre as medidas dessa classe estão a Estatística Qui-Quadrado Razão-Probabilidade, Parâmetro de Não-Centralidade, Parâmetro de Não-Centralidade Escalonado, Índice de Adequação de Ajustamento, Resíduo Quadrado Médio Raiz, Erro de Aproximação Quadrado Médio Raiz, Índice de Validação Cruzada Esperada e Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado.

A Estatística Qui-Quadrado Razão-Probabilidade (χ^2) representa a medida mais fundamental de ajustamento geral, além de ser a única de base estatística disponível para modelagem de equações estruturais. Um grande valor do Qui-Quadrado relativo aos graus de liberdade significa que as matrizes observada e estimada diferem consideravelmente. Assim, baixos valores de Qui-Quadrado, resultando em níveis de significância maiores que 0,05, indicam que as diferenças entre as matrizes de entrada real e predita não são estatisticamente significantes. O uso do Qui-Quadrado é apropriado para amostras de tamanho entre 100 e 200, com o seu teste de significância tornando-se menos confiável com amostras fora dessa faixa de tamanhos.

O Parâmetro de Não-Centralidade (NCP) é o resultado da busca de uma alternativa para a Estatística Qui-Quadrado Razão-Probabilidade menos afetada ou

independente do tamanho da amostra na representação das diferenças entre as matrizes de dados reais e estimados. O Parâmetro de Não-Centralidade é calculado como o Qui-Quadrado menos os graus de liberdade. Já o Parâmetro de Não-Centralidade Escalonado (SNCP) “padroniza” o Parâmetro de Não-Centralidade, dividindo-o pelo tamanho da amostra. Isto porque, embora o Parâmetro de Não-Centralidade ajuste o Qui-Quadrado pelos graus de liberdade do modelo estimado, ele ainda se apresenta em termos do tamanho da amostra original. Para ambos esses parâmetros de não-centralidade, escalonado ou não, o objetivo é minimizar o valor do parâmetro. Mas como não há um teste estatístico para tais medidas, elas são melhor usadas na comparação entre modelos alternativos.

O Índice de Adequação do Ajustamento (GFI) é uma medida não estatística variando de 0 (ajustamento pobre) a 1,0 (ajustamento perfeito). Ele representa o grau geral de ajustamento (os resíduos ao quadrado da predição comparado com os dados reais), mas não é ajustado em função dos graus de liberdade. Conquanto valores mais altos dessa medida indiquem melhor ajustamento, não há níveis absolutos estabelecidos para a aceitação de um modelo.

O Resíduo Quadrado Médio Raiz (RMR) é a raiz quadrada da média dos resíduos ao quadrado – uma média dos resíduos entre as matrizes de entrada observada e estimada. Se covariâncias são usadas, tem-se a covariância residual média. Se correlações são utilizadas, então tem-se a correlação residual média. Também para essa medida não há limites estabelecidos, mas pode-se avaliar a significância prática da magnitude do Resíduo Quadrado Médio Raiz à luz dos objetivos da pesquisa e das covariâncias ou correlações observadas e reais.

O Erro de Aproximação Quadrado Médio Raiz (RMSEA) é medido pela discrepância (uma média dos resíduos entre as matrizes estimada e observada) por grau de liberdade. Ao contrário do Resíduo Quadrado Médio Raiz, no Erro de Aproximação Quadrado Médio Raiz a discrepância é medida em termos da população (e não apenas da amostra usada para a estimação). O valor dessa medida

é representativo da adequação do ajustamento que se poderia esperar se o modelo fosse estimado na população, sendo que valores até 0,05 ou 0,08 são considerados aceitáveis.

O Índice de Validação Cruzada Esperada (ECVI) é uma aproximação da adequação do ajustamento que o modelo estimado alcançaria em outra amostra de mesmo tamanho. Embora baseado na matriz de covariância da amostra, ele leva em conta o real tamanho da amostra e a diferença que se pode esperar em outra amostra. O Índice de Validação Cruzada Esperada também considera a quantidade de parâmetros estimados para os modelos estrutural e de mensuração. Ele não tem uma faixa especificada de valores aceitáveis, mas é usado na comparação entre modelos alternativos.

As medidas de ajustamento incremental comparam o modelo proposto com algum modelo básico, em geral referido como o modelo nulo. Este deve ser um modelo realístico que se espera todos os outros modelos devam superar. Na maioria dos casos, o modelo nulo envolve um único construto com todos os indicadores o medindo perfeitamente. Dentre as medidas dessa classe, estão o Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado, Índice de Ajustamento Normalizado e Índice de Ajustamento Não-Normalizado.

O Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI) é uma extensão do Índice de Adequação de Ajustamento. A vantagem dele é a incorporação no seu cálculo da razão entre os graus de liberdade do modelo proposto e os graus de liberdade para o modelo nulo. O nível de aceitação recomendado é 0,90 ou mais.

O Índice de Ajustamento Não-Normalizado (NNFI) é também conhecido como Índice de Tucker-Lewis (TLI). Ele combina uma medida de parcimônia num índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores que variam de 0 a 1.0. O recomendável é um valor 0,9 ou maior.

O Índice de Ajustamento Normalizado (NFI) é uma medida bastante utilizada, variando de 0 (absoluta falta de ajustamento) a 1,0 (perfeito ajustamento). Tal como o Índice de Ajustamento Não-Normalizado, ele é uma comparação relativa do modelo proposto frente ao modelo nulo, porém sem incorporar no seu cálculo os graus de liberdade de ambos. Comumente se recomenda um valor 0,9 ou maior.

As medidas de ajustamento parcimonioso relacionam a adequação do ajustamento do modelo à quantidade de coeficientes requeridos para alcançar o nível de ajustamento. ARBUCKLE (1997) observa que modelos com relativamente poucos parâmetros (e relativamente muitos graus de liberdade) são ditos como de alta parcimônia ou simplicidade. Ao contrário, os modelos com muitos parâmetros (e poucos graus de liberdade) são ditos como sendo complexos, ou carentes de parcimônia. Inegável que modelos parcimoniosos são preferíveis aos complexos. Quanto se trata de parâmetros, tudo o mais sendo igual, menos é melhor. Entretanto, como não há testes estatísticos para as medidas de ajustamento parcimonioso, o uso delas em sentido absoluto é limitado na maioria das situações a comparações entre modelos. Mas importa lembrar que modelos bem ajustados são logicamente preferíveis a outros mal ajustados. Logo, é preciso balancear esses dois objetivos em conflito: parcimônia e adequação do ajustamento. Dentre as medidas dessa classe, estão o Índice de Ajustamento Normalizado Parcimonioso, Índice de Adequação de Ajustamento Parcimonioso, Qui-Quadrado Normalizado e Critério de Informação Akaike.

O Índice de Ajustamento Normalizado Parcimonioso (PNFI) é uma modificação do Índice de Ajustamento Normalizado, levando em conta a quantidade de graus de liberdade usados para alcançar um certo nível de ajustamento. A parcimônia é definida como atingir graus mais altos de ajustamento por grau de liberdade usado. Valores mais altos desse índice são melhores e o seu principal uso é para comparação de modelos com diferentes graus de liberdade. Diferenças de 0,06 a 0,09 são tidas como indicativas de substancial diferença entre modelos.

O Índice de Adequação de Ajustamento Parcimonioso modifica o Índice de Adequação de Ajustamento de modo diferente do Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado, pois tendo por base a parcimônia do modelo estimado. O seu valor varia de 0 a 1.0, como valores mais altos indicando maior parcimônia do modelo.

O Qui-Quadrado Normalizado propõe que o Qui-Quadrado seja “corrigido” pelos graus de liberdade para avaliar o ajustamento de modelos. Como tal, ele é medido como a razão entre o Qui-Quadrado e os graus de liberdade. Essa medida proporciona duas maneiras de avaliar modelos inapropriados: a) um modelo que é “sobre-ajustado”, com isso aproveitando do acaso, o que é tipificado por valores menores que 1,0; b) modelos que não sejam verdadeiramente representativos dos dados observados e por isso necessitam de aprimoramento, tendo valores acima de um limite superior, seja 2,0, 3,0 ou até o teto mais liberal 5,0.

Por fim, o Critério de Informação Akaike é uma medida comparativa entre modelos com diferentes quantidades de construtos. Valores próximo de zero indicam melhor ajustamento e maior parcimônia. Um pequeno valor dessa medida ocorre quando pequenos valores de Qui-Quadrado são atingidos com menos coeficientes estimados. Isto mostra não apenas um bom ajustamento das covariâncias/correlações observadas versus preditas, mas um modelo também não propenso a “sobre-ajustamento”.

2. AVALIAÇÃO DO AJUSTAMENTO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Tendo sido avaliado o ajustamento global de um modelo de equações estruturais, então a mensuração de cada construto pode ser examinada (HAIR et al, 1995:641-642). O ponto de partida é a análise das cargas estimadas quanto à significância de cada uma delas. Se uma carga não atinge significância estatística, o pesquisador pode desejar eliminar o

indicador ou tentar transformá-lo em busca de melhor ajustamento com o construto. De modo complementar, o programa *Lisrel 8* fornece a correlação múltipla ao quadrado de cada variável observada separadamente, como uma medida da força da relação linear, ajudando a determinar quão bem uma variável observada individualmente mede o seu construto (JÖRESKOG & SÖRBOM, 1996b:26-27,105).

Além da verificação das cargas de cada indicador, a principal abordagem aplicada no avaliação do modelo de mensuração envolve as medidas da fidedignidade (composta) e variância extraída para cada construto. A fidedignidade é uma média da consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles “indicam” o construto latente (não observado) comum. Medidas mais fidedignas propiciam ao pesquisador maior confiança de que os indicadores individuais sejam todos consistentes em suas medidas. HAIR et al. (1995) mencionam 0,70 como um limite geralmente usado como fidedignidade aceitável, embora tal não seja um padrão absoluto.

A variância extraída, uma outra medida de fidedignidade, reflete a quantidade global de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Valores maiores de variância extraída ocorrem quando os indicadores são realmente representativos do construto latente. A variância extraída constitui uma medida complementar da fidedignidade. Para HAIR et al. (1995), tipicamente se recomenda que o valor da variância extraída de um construto exceda 0,50, evitando-se incorrer numa situação em que haja mais erro de mensuração do que variância válida.

3. AVALIAÇÃO DO AJUSTAMENTO DO MODELO ESTRUTURAL

Depois do exame global do ajustamento do modelo e dos aspectos da sua mensuração, HAIR et al. (1995:642-643) descrevem como proceder à avaliação do modelo estrutural. Aí o exame mais óbvio envolve a significância dos coeficientes estimados. Assim como visto no caso do modelo de mensuração, o *Lisrel 8* fornece

estimativas dos coeficientes e também os erros padrão e o valor da estatística *t* para cada coeficiente. Por conseguinte, basta especificar um nível de significância apropriado e então cada coeficiente estimado por ser testado quanto a sua significância estatística (isto é, se ele é diferente de zero). Mas esses autores sugerem conservadorismo na especificação do nível de significância, escolhendo-se níveis menores (0,025 ou 0,01), em vez do patamar tradicional de 0,05.

Outro meio de avaliação do modelo estrutural viabiliza-se pela solução padronizada, onde todos os coeficientes estimados têm variância igual e 1,0 como valor máximo. Dessa forma, os coeficientes ficam bem próximos dos tamanhos dos efeitos mostrados pelos coeficientes *beta* na análise de regressão. Os coeficientes próximos de zero possuem pequeno, se é que algum, efeito, ao passo que um aumento nos seus valores correspondem a crescente importância nas relações causais.

Como uma medida do ajustamento de cada equação estrutural como um todo conta-se com a correlação múltipla ao quadrado, uma medida similar ao coeficiente de determinação encontrado na análise de regressão. Conquanto não se possa realizar um teste de significância dela, a correlação múltipla ao quadrado proporciona um indicador relativo do ajustamento das equações estruturais em exame.

Além disso, é bom lembrar que os resultados da modelagem de equações estruturais podem ser afetados por multicolinearidade, tal qual sucede na análise de regressão. Aqui o pesquisador precisa estar atento às correlações entre estimativas dos construtos. O *Lisrel 8* oferece matrizes das correlações ou covariâncias dos valores estimados para os construtos latentes. Se altos valores lá aparecem, então ações corretivas devem ser cogitadas. Isto pode incluir a exclusão de um construto ou a reformulação das relações causais. Embora não haja limites estabelecidos definindo o que sejam altas correlações, valores além de 0,90 devem ser sempre examinados e muitas vezes correlações excedendo 0,80 podem ser indicativas de problemas.

4. NOTAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE PARÂMETROS

A Modelagem de Equações Estruturais usa uma notação bem própria, como tal adotada pelo software *Lisrel 8* utilizado nesta pesquisa, que será adiante explicada em suas linhas principais, com base na exposição muito didática de SCHULER (1995). Tal notação será mais adiante aplicada na especificação dos parâmetros do Modelo do Impacto da Orientação do Mercado sobre o Desempenho Financeiro, que constitui o foco desta pesquisa.

Tendo em vista o propósito fundamental desse método de análise multivariada, que é o exame de um conjunto de relações causais, nele aparecem variáveis independentes (as supostas causas) e variáveis dependentes (os supostos efeitos). Até aqui tem-se a notação tradicional, sendo as variáveis independentes (ou exógenas) notadas com X (ou x) e as variáveis dependentes (ou endógenas) notadas com Y (ou y).

Mas, ao contrário do que acontece com a análise de regressão, a modelagem de equações estruturais opera com variáveis de duas ordens, isto é, as variáveis mensuradas (ou observadas ou indicadores) e as variáveis latentes (ou construtos ou não-observadas) compostas por aquelas. Para notar as variáveis latentes são utilizadas as letras gregas KSI (ξ) e ETA (η). As variáveis latentes exógenas (independentes) são notadas com KSI e as variáveis latentes endógenas (dependentes) são notadas com ETA.

As letras X e Y são utilizadas para notar as variáveis mensuradas. As variáveis X notam as variáveis mensuradas dos construtos independentes (as variáveis KSI), enquanto as variáveis Y notam as variáveis mensuradas dos construtos dependentes (as variáveis ETA).

Num diagrama de modelagem de equações estruturais, cada seta unidirecional retrata um parâmetro (ou coeficiente ou carga). Letras gregas são também adotadas

para representar os parâmetros, havendo diferentes tipos de relação sendo representados. As relações entre as variáveis latentes ETA e suas variáveis mensuradas Y são notadas como parâmetros LAMBDA-Y $\{\lambda (\psi)\}$. As relações entre as variáveis latentes KSI e suas variáveis mensuradas X são notadas como parâmetros LAMBDA-X $\{\lambda (\xi)\}$. Uma relação entre duas variáveis ETA é chamada de parâmetro BETA (β). Uma relação estabelecendo o efeito de uma variável KSI sobre uma variável ETA é notada como parâmetro GAMMA (γ). Também há a matriz PHI (Φ), formada pelas variâncias e covariâncias das variáveis latentes independentes (KSI).

Todos os parâmetros são dispostos em matrizes. Por exemplo, os parâmetros GAMMA são encontradas na matriz GAMMA. Os elementos de uma matriz ocupados com zero refletem as relações que não constam do modelo testado.

Como a modelagem de equações estruturais trabalha com variáveis indeterminadas, nas equações sempre há um termo de erro. As letras gregas ZETA (ζ), ÉPSILON (ϵ) e DELTA (δ) são empregadas para representar as variáveis de três categorias de termos de erro. As variáveis ZETA são os termos de erro nas equações estruturais, isto é, das variáveis latentes ETA. As variáveis ÉPSILON representam os erros de mensuração nas variáveis mensuradas Y, simbolicamente desenhadas como pequenas setas unidirecionais à direita das variáveis Y. As variáveis DELTA representam os erros de mensuração das variáveis mensuradas X, simbolicamente desenhadas como pequenas setas unidirecionais à esquerda das variáveis X.

Em seguimento, surgem mais três matrizes. A matriz PSI (Ψ) corresponde às covariâncias das variáveis ZETA, dos termos de erro nas equações estruturais. A matriz THETA-ÉPSILON ($\Theta\epsilon$) corresponde às covariâncias das variáveis ÉPSILON, dos erros de mensuração nas variáveis mensuradas Y. A matriz THETA-DELTA ($\Theta\delta$) corresponde às covariâncias das variáveis DELTA, dos erros de mensuração nas variáveis mensuradas X. A matriz THETA-DELTA-ÉPSILON ($\Theta\delta\epsilon$) corresponde às covariâncias entre as variáveis DELTA (repetindo, dos erros

de mensuração nas variáveis mensuradas X) e ÉPSILON (repetindo, dos erros de mensuração nas variáveis mensuradas X).

Então, aproveitando desse referencial da modelagem de equações estruturais, será a seguir delineado um Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro.

IV. UM MODELO DO IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOBRE O DESEMPENHO FINANCEIRO

Os modelos têm várias funções essenciais no trabalho científico, ensinam ZALTMAN & WALLERNDORF (1979). Primeiro, eles proporcionam um contexto mais amplo em que descobertas de pesquisa podem ser lançadas. A maioria dos estudos científicos focaliza um espaço limitado, mas é preciso dispor de meios capacitando enxergar o quadro mais largo em que as pesquisas se encaixam, o que se viabiliza por modelos. Segundo, modelos enunciam explicitamente relacionamentos entre seus componentes. Isto ajuda o pesquisador a organizar os dados de tal forma a realmente testar um modelo, em vez de apenas aparentar testá-lo. Terceiro, modelos oferecem à comunidade científica uma perspectiva comum de discussão e comunicação. Quarto, pelo exame dos aspectos que os modelos deixam de fora ou que relações não estão ainda firmemente estabelecidos pela pesquisa, modelos informam sobre o que está por fazer, as etapas a vencer. Isto é, modelos realçam tanto descobertas quanto vácuos no conhecimento.

Assim sendo, é hora de aproveitar toda a potencialidade metodológica da modelagem de equações estruturais para delinear, com o conteúdo da teoria revisada, um Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro. Com isso estará melhor representada a teoria relevante, ensejando teste mais poderoso dela.

Das três linhas de pesquisa sobre Orientação para o Mercado, a opção aqui foi tomar a de NARVER & SLATER (1990), em detrimento daquelas iniciadas por KOHLI e JAWORSKI (1990) e PELHAM e WILSON (1996). Em que pese as boas indicações de validade e fideignidades dos construtos concebidos por todos esses 3 grupos de pesquisadores, uma razão em especial determinou a escolha aqui realizada. Examinando-se os itens das escalas por eles propostas para Orientação para o Mercado, logo se detecta que os propostos por NARVER e SLATER são bem mais próximos da realidade da prática de Marketing das pequenas organizações brasileiras. Pois de antemão se sabia que pequeno é o porte de boa parte das concessionárias de veículos no Brasil e com essas empresas é que se daria o levantamento de dados para a análise do Modelo.

Então, nos moldes do método de equações estruturais e tendo por base o referencial de NARVER & SLATER (1990) já comentado, os três componentes comportamentais da Orientação para o Mercado passam a ser tratados como três variáveis latentes exógenas ou construtos: Orientação para o Consumidor (OCONSU), Orientação para a Concorrência (OCONCO) e Coordenação Interdepartamental (COORIN). As variáveis propostas por esses autores para a mensuração de tais construtos são 15, sendo 6 para OCONSU, 4 para OCONCO e 5 para COORIN, estando todas elas relacionadas no Quadro 1, com seus enunciados já traduzidos para a língua portuguesa.

Quadro 1**Construtos e Variáveis Mensuradas de Orientação para o Mercado Utilizados na Pesquisa**

Construto	Variáveis Mensuradas
Orientação para o Consumidor (OCONSU)	<p>V1. A nossa Concessionária controla o nível de compromisso dos funcionários em satisfazer as necessidades dos clientes.</p> <p>V2. A nossa Concessionária procura sempre criar valor para o cliente (isto é, oferecer mais benefícios comparativamente aos preços cobrados) nos serviços oferecidos.</p> <p>V3. A nossa Concessionária tem conhecimento das necessidades dos clientes.</p> <p>V4. A nossa Concessionária objetiva a satisfação dos clientes em primeiro lugar.</p> <p>V5. A nossa Concessionária periodicamente mede a satisfação do cliente através de pesquisas.</p> <p>V6. A nossa Concessionária oferece serviço pós-venda.</p>
Orientação para a Concorrência (OCONC)	<p>V7. O nosso pessoal de vendas e atendimento ao cliente discute com as áreas internas da Concessionária as informações que conseguem sobre os concorrentes.</p> <p>V8. A nossa Concessionária sempre responde rapidamente às ações da concorrência.</p> <p>V9. A diretoria da nossa Concessionária discute os pontos fortes, os pontos fracos e a estratégia da concorrência.</p> <p>V10. A nossa Concessionária está sempre atenta às oportunidades de mercado, para adquirir vantagem competitiva.</p>

Quadro 1 (Continuação)**Construtos e Variáveis Mensuradas de Orientação para o Mercado
Utilizados na Pesquisa**

Construto	Variáveis Mensuradas
Coordenação Interdepartamental (COORIN)	<p>V11. O nosso pessoal de tele-atendimento (SAC, por exemplo) discute com as áreas internas da Concessionária as informações sobre os clientes.</p> <p>V12. Todas as informações são divulgadas em todos os níveis da nossa Concessionária.</p> <p>V13. Na nossa Concessionária, todas as áreas (vendas, assistência técnica, financeira, peças, oficina, etc.) trabalham integradas de acordo com a estratégia desenhada.</p> <p>V14. Na nossa Concessionária todas as áreas são encorajadas a contribuir na criação de valor para o cliente (isto é, oferecem mais benefícios comparativamente aos preços cobrados).</p> <p>V15. Na nossa Concessionária, todas as áreas trocam informações entre si.</p>

Fonte: NARVER & SLATER (1990).

Assim configurando-se o Modelo, com essas variáveis latentes exógenas e respectivos conjuntos de variáveis mensuradas, tem-se um primeiro avanço em relação à abordagem de NARVER & SLATER (1990). Isto porque esses autores, dentro do que é possível numa análise de regressão linear múltipla, perderam muitas informações das relações entre variáveis mensuradas e construtos. Afinal, lá eles consideraram apenas as médias dos escores dos conjuntos de variáveis mensuradas para representar cada um dos componentes da Orientação de Mercado.

No que tange ao Desempenho Financeiro, de novo NARVER & SLATER (1990) sofreram em virtude das limitações inerentes ao modelo de análise de regressão linear múltipla, que só admite uma variável dependente. Tais autores utilizaram em sua pesquisa empírica como indicador de Desempenho Financeiro apenas uma variável mensurada, que foi o Retorno sobre os Ativos ou Retorno sobre os Investimentos (ROI). De fato, este importante indicador financeiro espelha a eficiência global da administração de uma empresa quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis, de acordo com a seguinte fórmula (GITMAN, 1987:232):

$$\text{Retorno sobre os Ativos} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativos Totais}}$$

Porém, o Retorno sobre os Ativos decorre de dois componentes básicos, que são: a) Margem Líquida de Lucro ou quanto a empresa ganha sobre cada 1 real de vendas (lucro líquido sobre vendas); b) Giro do Ativo Total ou quantos reais de vendas são gerados por cada 1 real de ativos (vendas sobre o ativo total). A chamada fórmula DuPont mostra isso:

$$\text{Retorno sobre os Ativos} = \text{Margem Líquida de Lucro} \times \text{Giro do Ativo Total}$$

Tal desdobramento do Retorno sobre os Ativos em seus dois componentes esclarece melhor o Desempenho Financeiro, pois ajuda a identificar a fonte possível de alto ou baixo Retorno sobre os Ativos, como preleciona BEM-HORIM (1987:379-382). Numa situação de Desempenho Financeiro inferior, por exemplo, é preciso saber o que está acontecendo, dentre duas alternativas básicas e uma composta. O volume de vendas que se consegue não é suficiente em comparação aos ativos existentes? O lucro líquido por real de vendas é muito baixo? Como ocorrência desfavorável composta, as duas situações básicas estão transcorrendo na empresa?

Além disso, há outro indicador fundamental do Desempenho Financeiro, que é o Retorno sobre o Patrimônio Líquido. Este índice mostra o ganho sobre o

investimento dos proprietários (GITMAN, 1987:233). O Retorno sobre o Patrimônio Líquido é medido diretamente pela seguinte fórmula:

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

É por isso que GITMAN (1987) aponta quatro medidas como básicas e genéricas de Desempenho Financeiro: além da Margem Líquida de Lucro e do Giro do Ativo Total, entram a Participação de Terceiros no Ativo (passivo total sobre o ativo total) e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido. Como um conjunto, tais medidas permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um certo nível de ativos e ao investimento dos proprietários. Além disso, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido forma-se pela composição dos efeitos das outras três medidas, pela chamada fórmula DuPont Modificada:

$$\text{Retorno s/ Patrimônio Líquido} = \frac{(\text{Margem Líquida de Lucro} \times \text{Giro do Ativo Total})}{(1 - \text{Participação de Terceiros nos Ativos})}$$

Por aí se percebe a necessidade de também medir o Retorno sobre o Patrimônio Líquido tanto quanto o Retorno sobre os Ativos na avaliação do Desempenho Financeiro. A maioria das empresas tem algum grau de endividamento, representado pela Participação de Terceiros nos Ativos. Então, dado um nível de Retorno sobre os Ativos (ou volume de lucro líquido), o rendimento obtido pela empresa como remuneração dos acionistas, medido pelo Retorno sobre o Patrimônio Líquido, vai depender da Participação de Terceiros nos Ativos. Em outras palavras, dado o endividamento, a percentagem de lucro (ou prejuízo) líquido sobre o Patrimônio Líquido é maior do que a percentagem do lucro sobre os ativos totais (medido pelo Retorno sobre os Ativos), sendo ela tão maior quanto for o endividamento (menor Patrimônio Líquido relativamente aos Ativos Totais).

Assim sendo, ao articular aqui o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro e tendo em vista o que enseja a modelagem de equações estruturais, o construto Desempenho Financeiro foi descrito por 4 variáveis mensuradas, como exposto no Quadro 2. Foi mantido o Retorno sobre os Ativos (REATI), utilizado por NARVER & SALTER (1990) e acrescentados os dois componentes em que ele se desdobra: Margem Líquida de Lucro (MALUC) e Giro dos Ativos Totais (GIRAT). Fechando o conjunto, entrou o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RETPL).

O enunciado de cada uma dessas variáveis mensuradas de Desempenho Financeiro considerou-se, nos termos de NARVER & SALTER (1990) trata do grau de superioridade do desempenho alcançado no ano passado (1999) em comparação àquele alcançado pelos concorrentes como um todo. O mais relevante é que, se estabelecendo aqui uma representação mais abrangente e precisa do Desempenho Financeiro (em dois níveis, de variáveis latente e mensuradas), concretiza-se um segundo avanço em relação à abordagem de NARVER & SLATER (1990).

Quadro 2

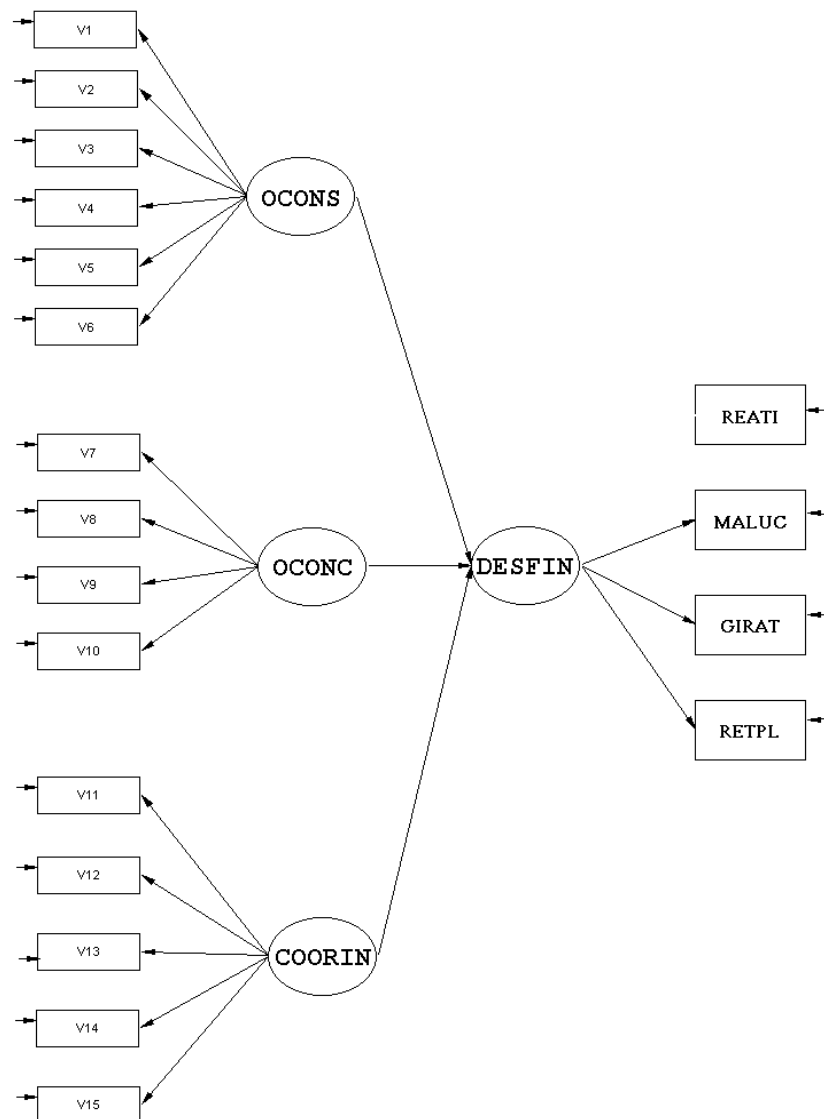
Construto e Variáveis Mensuradas de Desempenho Financeiro Utilizados na Pesquisa

Construto	Variáveis Mensuradas
Desempenho Financeiro (DESFIN)	REATI. No ano passado, nossa Concessionária teve um retorno sobre os ativos muitíssimo superior àquele alcançado pelos nossos concorrentes como um todo.
	MALUC. No ano passado, nossa Concessionária teve uma margem de lucro (lucro líquido sobre o faturamento) muitíssimo superior àquele alcançado pelos nossos concorrentes como um todo.
	GIRAT. No ano passado, nossa Concessionária teve um giro dos ativos (faturamento sobre os ativos totais) muitíssimo superior ao alcançado pelos nossos concorrentes como um todo.
	RETPL. No ano passado, nossa Concessionária teve um retorno sobre o patrimônio líquido (lucro líquido sobre o patrimônio líquido) muitíssimo superior àquele alcançado pelos nossos concorrentes como um todo.

Fonte: GITMAN (1987) e NARVER & SLATER (1990).

Posto isto, com fulcro nesses dois conjuntos formados por variáveis latentes e mensuradas, independentes (da Orientação para o Mercado) e dependente (do Desempenho Financeiro), vem a configuração do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, desenhado na Figura 5.

Figura 5

Um Modelo do Impacto da Orientação de Mercado sobre o Desempenho Financeiro

Fonte: Adaptado de NARVER & SLATER (1990).

V. METODOLOGIA

A metodologia está a seguir exposta desmembrada entre: a) os fins, com objetivo e questões; b) os meios, com métodos e procedimentos gerais, especificação dos parâmetros do modelo a ser testado de acordo com os critérios da modelagem de equações estruturais e algumas opções analíticas que precisaram ser feitas.

1. OBJETIVO E QUESTÕES

Em suma, já foi visto que, embora as relações entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro venham sendo abordadas por acadêmicos nos Estados Unidos ao longo da década de 90, ainda não há lá e sobretudo no Brasil uma compreensão clara sobre elas. Por isso, no passo anterior foi delineado um Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, reproduzido na Figura 5. Tomou-se por ponto de partida a proposta de NARVER e SLATER (1990), ademais aprimorando-a em aspectos importantes como concepção teórica e adequando-a ao possante formato da modelagem de equações estruturais.

Diante dessa expressiva lacuna do conhecimento e da possibilidade de contribuir para a superação dela, o objetivo principal desta pesquisa é testar empiricamente o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro aqui delineado, como um todo e nas diversas relações que o compõem, com um conjunto de empresas brasileiras de um ramo bem delimitado.

Mais especificamente, tal objetivo principal desdobra-se em várias questões a pesquisar. Estas estão explicitadas da seguinte forma: a) no Quadro 3, as questões concernentes ao ajustamento global do Modelo; b) no Quadro 4, as questões concernentes ao ajustamento da parte de mensuração do Modelo; c) no Quadro 5, as questões concernentes à parte estrutural do Modelo.

Quadro 3

Questões a Pesquisar acerca do Ajustamento Global do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro

Questões

- 1a. Qual é o grau de ajustamento absoluto do Modelo?
 - 2a. Qual é o grau de ajustamento incremental do Modelo?
 - 3a. Qual é o grau de ajustamento parcimonioso do Modelo?
 - 4a. Qual é o grau de ajustamento global do Modelo?
-

Saliente-se que as questões desta pesquisa são de caráter fortemente multivariado. A Orientação para o Mercado desdobra-se em três construtos, potencialmente relacionados entre si e cada qual atrelado a um conjunto de variáveis mensuradas: Orientação para o Consumidor, Orientação para a Concorrência e Coordenação Interdepartamental. De modo parecido, o Desempenho Financeiro constitui-se em 4 variáveis mensuradas. Os três construtos da Orientação para o Mercado podem afetar de maneira desigual o Desempenho Financeiro. Portanto, o número de variáveis e interações presentes resultam em um fenômeno de razoável complexidade, talvez impossível de ser compreendido sem o uso de recurso analítico capaz de incorporar as múltiplas variáveis intervenientes e tratar os vínculos e dependências existentes entre elas. Eis porque a modelagem de equações estruturais torna-se nesta pesquisa essencial. Sem ela, deixar-se-ia de contemplar esse todo de múltiplas variáveis e relacionamentos entre elas, algo metodologicamente inapropriado e limitado, pois impedindo a devida retratação da natureza fundamental do domínio investigado.

Quadro 4

Questões a Pesquisar acerca do Ajustamento da Parte de Mensuração do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro

Variáveis	Avaliação	Questões
Latentes Exógenas	Individual de Variável Mensurada e Construto	5 ^a . Há uma relação linear significativa entre o construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo?
		6 ^a . Há uma relação linear significativa entre o construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo?
		7 ^a . Há uma relação linear significativa entre o construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo?
	Fidedignidade Composta	8 ^a . É satisfatória a fidedignidade do construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo?
		9 ^a . É satisfatória a fidedignidade do construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo?
		10 ^a . É satisfatória a fidedignidade do construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo?

Quadro 4 (continuação)**Questões a Pesquisar acerca do Ajustamento da Parte de Mensuração do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro**

Variáveis	Avaliação	Questões
Latentes Exógenas	Variância Extraída	<p>11^a. É satisfatória a variância extraída do construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo?</p> <p>12^a. É satisfatória a variância extraída do construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo?</p> <p>13^a. É satisfatória a variância extraída do construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo?</p>
Latente Endógena	Individual de Variável Mensurada e Construto	14 ^a . Há uma relação linear significativa entre o construto endógeno Desempenho Financeiro e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo?
	Fidedig- nidade Composta	15 ^a . É satisfatória a fidedignidade do construto endógeno Desempenho Financeiro e suas variáveis mensuradas do Modelo?
	Variância Extraída	16 ^a . É satisfatória a variância extraída do construto endógeno Desempenho Financeiro e suas variáveis mensuradas do Modelo?

Quadro 5

Questões a Pesquisar acerca do Ajustamento da Parte Estrutural do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro

Questões

- 17ª. Há uma relação significativa tendo o construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) como causa e o construto endógeno Desempenho Financeiro como efeito?
- 18ª. Há uma relação significativa tendo o construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) como causa e o construto endógeno Desempenho Financeiro como efeito?
- 19ª. Há uma relação significativa tendo o construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) como causa e o construto endógeno Desempenho Financeiro como efeito?
-

2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS GERAIS

2.1. Tipo e delineamento da pesquisa

A opção aqui foi por uma pesquisa do tipo conclusiva causal para o teste das questões elencadas. De um lado, esse tipo presta-se adequadamente ao propósito central de determinação e descrição sistematizadas de relacionamentos entre variáveis, como aliás ocorre na maioria dos estudos em Marketing. Do outro, só a pesquisa causal permite inferências sobre vínculos de causa e efeito, ao contrário de

uma pesquisa conclusiva descritiva, que apenas pode sugerir-los. Esse tipo será implementado através da modelagem de equações estruturais.

Almejou-se um estudo medianamente profundo de quantidade razoável de situações típicas, com ênfase na compreensão do inter-relacionamento entre as diversas variáveis relevantes. Dada a restrição de tempo de execução do projeto fixada pelo *Núcleo de Pesquisa e Publicações* da EAESP-FGV (6 meses), órgão financiador da pesquisa, definiu-se um esquema de levantamento por seção cruzada única, isto é, com uma única coleta de informações de uma única amostra de elementos da população (MALHOTRA, 1995).

Verificar as questões aduzidas, em virtude do enredo do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro (Figura 5) reclamou um delineamento de pesquisa algo elaborado. O modelo em si está concebido no nível de organização. Isto é, os relacionamentos nele implícitos referem-se ao todo de uma determinada unidade empresarial isoladamente. De uma parte, como variáveis latentes exógenas aparecem os 3 componentes da Orientação para o Mercado: Orientação para o Consumidor, Orientação para a Concorrência e Coordenação Interdepartamental, com suas respectivas variáveis mensuradas. De outra, a variável latente endógena Desempenho Financeiro, também com suas respectivas variáveis mensuradas. Já dentro de cada unidade empresarial, foi preciso consultar o seu principal executivo, para fornecer os dados acerca de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro da sua empresa. No final, as questões foram testadas com os dados do conjunto de todas as empresas respondentes.

2.2. Mensuração de variáveis e questionário

Todas as variáveis mensuradas dos 3 construtos exógenos da Orientação para o Mercado e do construto endógeno Desempenho Financeiro foram estruturadas com escalas de avaliação tipo Likert, não comparativa. Nesta forma os respondentes

manifestam o seu grau de concordância ou discordância, segundo suas avaliações pessoais, para uma série de declarações sobre o atributo ou objeto sendo avaliado, em geral havendo de 5 a 7 categorias, variando de “discordo fortemente” a “concordo fortemente” (KRESS, 118-9). Nesta pesquisa manteve-se a escolha de NARVER & SLATER (1990), arranjando-se todas as escalas Likert com 7 posições, ensejando melhor discriminação pelos respondentes em relação ao que estava sendo avaliado. Todas as posições da escala foram rotuladas, facilitando a compreensão pelos respondentes, indo do 1 como “discorda totalmente” ao 7 como “concorda totalmente”.

A partir daí, foi elaborado um questionário para ser aplicado aos respondentes das empresas da população-alvo da pesquisa. Ele foi composto de 5 partes, destinadas a levantar dados da empresa e do executivo respondente, havendo: a) bateria de itens referentes a Orientação para o Mercado (cujos enunciados são aqueles já lançadas no Quadro 1); b) bateria de itens referentes a Desempenho Financeiro (cujos enunciados são aqueles já lançadas no Quadro 2); c) bateria de itens referentes a fatores diversos do ramo de negócios e da empresa; d) bateria de itens sobre o perfil geral da empresa; e) bateria de itens sobre o perfil pessoal e profissional do executivo respondente. Dos dados desse questionário, apenas aqueles da bateria de itens referentes a fatores diversos do ramo de negócios e da empresa não foram utilizados nesta pesquisa, mas podendo no porvir servir a outros propósitos científicos, havendo oportunidade.

O formato final desse questionário foi alcançado após cuidadoso pré-teste, cumprido junto a três concessionárias selecionadas aleatoriamente dentre aquelas localizadas na cidade de São Paulo, SP, com o intuito de verificar a adequação de seu conteúdo e de sua forma. Em decorrência desse exame prévio, pequenas modificações foram introduzidas no questionário, porém nada de significativo foi necessário. Ademais, o questionário já havia passado por outra etapa de pré-teste, quando, na fase anterior desta pesquisa, foram levantados dados do principal executivo de uma amostra de concessionárias General Motors operando no Brasil.

2.3. População, amostra e levantamento de dados

Num primeiro nível, a população-alvo da pesquisa foi formada pelas concessionárias de veículos estabelecidas no Brasil vinculadas à Fiat Automóveis S.A., uma das principais montadoras de automóveis operando industrial e comercialmente no país. Num segundo nível, dentro de cada concessionária, a população-alvo foi definida como o principal executivo, que no ramo é usualmente denominado de titular da empresa. O executivo principal foi escolhido pela sua maior familiaridade com os dados requeridos e pelo fato de, em pequenas e médias empresas privadas, muitas das informações estratégicas (como as necessárias para esta pesquisa) serem limitadas à alta administração. A lista dos elementos do primeiro nível populacional foi fornecida pela Diretoria Executiva da *Associação Brasileira de Concessionários de Automóveis Fiat (ABRACAF)*, contendo um total de 333 concessionárias, mas não tendo sido apresentados os nomes dos principais executivos.

As empresas desse ramo empresarial na sua maioria são consideradas de portes pequeno e médio para os padrões brasileiros e de porte pequeno para os padrões norte-americanos. Tal escolha torna-se particularmente atraente para os fins desta pesquisa, pois PELHAM e WILSON (1996) salientam que empresas desse porte comumente não possuem um sistema interno estruturado de decisão, pensamento estratégico e orientação a longo prazo, o que faz sugerir que a Orientação para o Mercado pode se tornar um determinante do desempenho delas.

Todas as concessionárias e respectivos principais executivos da população-alvo foram abordados (como num censo), mas na expectativa sensata de que, no final, apenas uma parte delas tomaria parte da pesquisa (formando a amostra final). O questionário foi enviado por via postal, endereçado ao principal executivo (sem a especificação do nome dele, que não se tinha), aproveitando os dados de endereço de correspondência da lista fornecida pela *Associação Brasileira de Concessionárias de Automóveis Fiat*. Isto aconteceu em 27 de abril de 2.000.

Assegurou-se no questionário total anonimidade aos respondentes, tanto em relação ao nome do executivo principal quanto da concessionária. Junto seguiu uma carta do Diretor Executivo dessa associação, manifestando apoio à pesquisa e encarecendo a participação dos executivos das concessionárias. No mesmo conjunto também foi remetido um envelope resposta previamente selado.

Transcorridos 15 dias, foi remetida uma carta de acompanhamento, reiterando o pedido de colaboração dos executivos para responder o questionário. A data de 11 de junho de 2.000 (45 dias após a remessa do questionário) foi internamente definida como limite para a incorporação de questionários devolvidos para inclusão nas pesquisas. Dentro desse prazo retornaram 122 questionários produzindo uma taxa de retorno de 36,6%. Esta marca foi julgada muito boa, tendo em vista a natureza impessoal do processo de levantamento de dados e a natureza algo reservada dos dados solicitados. Todos os 122 questionários foram julgados aproveitáveis para as análises, pois nenhum deles apresentou quantidade imprópria de respostas faltando e nem um padrão de respostas que sugerisse respostas inconsistentes (por exemplo, todas as respostas, nos itens das escalas no formato Likert, numa mesma posição, como 7, de alto a baixo).

O processo de extração dos dados constantes dos questionários respondidos e a sua entrada num arquivo magnético de banco de dados deu-se automaticamente, através de escaneamento e uso do software *Remark Office OMR 4.0*, praticamente eliminando a possibilidade de erros de digitação.

3. ESPECIFICAÇÃO DOS PARÂMETROS DO MODELO

Usando a notação própria da modelagem de equações estruturais, já apresentada, são agora especificados todos os parâmetros a estimar do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro. Mais precisamente, reitera-se que a referência é aquela do programa estatístico *Lisrel 8*, com o qual se

dará a análise dos dados, já que pode haver algumas pequenas variações em relação a outros softwares comerciais.

Para começar, a Tabela 4 exibe as quantidades de variáveis mensuradas e latentes, segundo o tipo, no Modelo do Impacto da Orientação do Mercado sobre o Desempenho Financeiro. No total, são 19 variáveis mensuradas, sendo 15 variáveis X e 4 variáveis Y. Ao mesmo tempo, são 4 as variáveis latentes, sendo 3 ETA (exógena) e 1 KSI (endógena).

Tabela 4

Quantidades de Variáveis Mensuradas e Latentes no Modelo segundo o Tipo

Variáveis Mensuradas de Entrada	Variáveis Mensuradas X	Variáveis Mensuradas Y	Variáveis Latentes ETA	Variáveis Latentes KSI
19	15	4	3	1

A especificação dos parâmetros LAMBDA-Y a calcular no Modelo está apontada na Tabela 5. Os parâmetros relacionados contemplam as 4 variáveis mensuradas da variável latente DESFIN, que são REATI, MALUC, GIRAT e RETPL.

Tabela 5

Especificação dos Parâmetros LAMBDA-Y a Calcular no Modelo

Variável Latente Y	Variável Mensurada Y			
	REATI	MALUC	GIRAT	RETPL
DESFIN	0	1	2	3

A especificação dos parâmetros LAMBDA-X a calcular no Modelo está apontada na Tabela 6. Os parâmetros relacionados contemplam as 6 variáveis mensuradas da variável latente OCONSU, as 4 variáveis mensuradas da variável latente OCONCO e as 5 variáveis mensuradas da variável latente COORIN.

Tabela 6

Especificação dos Parâmetros LAMBDA-X a Calcular no Modelo

Variáveis Mensuradas X	Variáveis Latentes KSI		
	OCONSU	OCONCO	COORIN
V1	4	0	0
V2	5	0	0
V3	6	0	0
V4	7	0	0
V5	8	0	0
V6	9	0	0
V7	0	10	0
V8	0	11	0
V9	0	12	0
V10	0	13	0
V11	0	0	14
V12	0	0	15
V13	0	0	16
V14	0	0	17
V15	0	0	18

A especificação dos parâmetros GAMMA a calcular no Modelo está delineada na Tabela 7. Os parâmetros listados mostram as relações do efeito das 3 variáveis exógenas KSI (OCONSU, OCONCO e COORIN) do Modelo sobre a variável endógena ETA (DESFIN). Além disso, note-se que, como só há uma variável ETA no Modelo (DESFIN), não há parâmetro BETA a ser calculado, que espelha exatamente uma relação entre duas variáveis ETA.

Tabela 7

Especificação dos Parâmetros GAMMA a Calcular no Modelo

Variável Latente ETA	Variáveis Latentes KSI		
	OCONSU	OCONCO	COORIN
DESFIN	19	20	21

A especificação dos parâmetros PHI a calcular consta da Tabela 8. São 3 as covariâncias entre as variáveis latentes KSI, que são OCONSU, OCONCO e COORIN.

Tabela 8

Especificação dos Parâmetros PHI a Calcular no Modelo

Variáveis Latentes KSI	Variáveis Latentes KSI		
	OCONSU	OCONCO	COORIN
OCONSU	0		
OCONCO	22	0	
COORIN	23	24	0

A especificação do parâmetro PSI a calcular consta da Tabela 9. Este aponta a covariância da única variável ZETA, do termo de erro da equação estrutural, que tem como variável latente endógena DESFIN.

Tabela 9

Especificação do Parâmetro PSI a Calcular no Modelo

Variável Latente ETA	DESFIN	25
----------------------	--------	----

A especificação dos parâmetros THETA-ÉPSILON a calcular está na Tabela 10. Estes apontam as covariâncias das 4 variáveis ÉPSILON, dos erros de mensuração nas variáveis mensuradas Y, que são REATI, MALUC, GIRAT e RETPL.

Tabela 10

Especificação dos Parâmetros THETA-ÉPSILON a Calcular no Modelo

Variável Mensurada Y			
REATI	MALUC	GIRAT	RETPL
26	27	28	29

Fechando a especificação do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, os parâmetros THETA-DELTA a calcular estão na Tabela 11. Estes apontam as covariâncias das 15 variáveis DELTA, dos erros de mensuração nas variáveis mensuradas X, sendo 6 da variável latente OCONSU, 4 da variável latente OCONCO e 5 da variável latente COORIN. Atente-se que, sendo a matriz THETA-DELTA-ÉPSILON facultativa no *Lisrel* 8, ela não foi especificada para o Modelo.

Tabela 11**Especificação dos Parâmetros THETA-DELTA a Calcular no Modelo**

Variável Latente OCONSU		Variável Latente OCONCO		Variável Latente COORIN	
V1	30	V7	36	V11	40
V2	31	V8	37	V12	41
V3	32	V9	38	V13	42
V4	33	V10	39	V14	43
V5	34			V15	44
V6	35				

Por fim, seguindo a orientação de HAIR et al. (1995), para o teste de todos os parâmetros foi adotado o nível de significância de 0,01, mais conservador. A opção será também por um teste bi-caudal, tendo em vista a ausência de certeza completa em torno do sinal dos vínculos causais do modelo estrutural. Assim sendo, serão considerados significantes aqueles coeficientes com o valor da estatística t entre - 2,576 e 2,576.

4. OPÇÕES ANALÍTICAS

A natureza das escalas utilizadas numa pesquisa (nominal, ordinal, intervalar ou razão) é o aspecto fundamental a definir os recursos analíticos aceitáveis na investigação dos dados gerados, explica WENTZ (1972:281-3). Dados paramétricos são aqueles para os quais as unidades de medida são intercambiáveis, sendo tal o caso das escalas intervalar e razão. A propriedade de serem intercambiáveis permite que dados paramétricos sejam submetidos à grande maioria das manipulações matemáticas e estatísticas, viabilizando análises quantitativas mais rigorosas. Dados

paramétricos geralmente constituem, por conseguinte, a forma preferida de informação.

Dados não-paramétricos, em contraste, são aqueles nos quais as unidades de medida não são intercambiáveis, como acontece com as escalas nominal e ordinal, prossegue WENTZ (1972:281-3). As manipulações aplicáveis a dados não-paramétricos, então, são de extensão mais limitada, embora havendo ferramentas estatísticas desenvolvidas especificamente para tal sorte de dado.

Cabe, por conseguinte, avaliar criteriosamente a natureza das escalas utilizadas nesta pesquisa. Como já referido, aqui todas as variáveis mensuradas seguiram a escala Likert, com 7 posições. Na realidade, esta é uma arena onde ainda persiste certa controvérsia. Estritamente falando-se, a escala Likert é apenas ordinal. Não obstante, há quem endosse o tratamento dela como intervalar, tendo por argumento resultados supostamente próximos de uma tal posição *vis-a-vis* as indicações fornecidas por análises considerando-a como ordinal (MALHOTRA, 1995). Mas JÖRESKOG & SÖRBOM (1996a:239) enfatizam que a metodologia do software *Lisrel* é mal utilizada quando escores arbitrários de escala (1, 2, 3, ...) para categorias, tal qual ocorre na escala Likert, são tratados como escores com propriedades de escala intervalar.

Do mesmo modo contundente posiciona-se PRENOVOST (1999), que começa lembrando a importância da questão, pois as escalas Likert e tipo Likert são predominantes na pesquisa das ciências comportamental e social. O lamentável, segundo ela, é que ainda hoje as variáveis de nível ordinal formam a base de muito dos dados usados em modelos paramétricos. Escores totais são com frequência computados pela agregação de vários itens em instrumentos de avaliação contendo uma série de itens de nível ordinal, quando tal tipo de processo de agregação assume no mínimo um nível intervalar de mensuração. Esta discrepância estaria sendo resolvida de forma grosseira, simplesmente tratando os dados como se eles estivessem numa escala intervalar. Na opinião dessa autora, tal prática segue

perpetuando-se por ignorância, pela falta de consciência das exigências para os dados nos procedimentos paramétricos, tanto quanto uma carência de exposição a modelos estatísticos explicitamente desenvolvidos para dados ordinais.

Consoante essa abalizada orientação, que exprime a concepção estatística indiscutivelmente mais rigorosa presente na literatura, assumiu-se aqui que os dados provenientes de escala Likert, com a qual foram mensuradas as 15 variáveis dos construtos de Orientação para o Mercado e as 4 variáveis de Desempenho Financeiro, são de natureza estritamente ordinal.

Mas se são ordinais os dados, JÖRESKOG & SÖRBOM (1996a:239-240) lembram da inadequação de computar matrizes de covariância ou de correlação de produto-momento (Pearson) para suas variáveis, o que pode conduzir a estimativas de parâmetros fortemente distorcidas. Nessa situação, ensinam esses autores que a alternativa apropriada está no uso de matriz de correlações policóricas, que é por eles também explicada. É possível considerar uma variável ordinal z (onde z pode ser tanto uma variável X ou Y na notação do *Lisrel*) como uma mensuração tosca de uma variável subjacente não observada z^* . Por exemplo, uma escala ordinal de 4 pontos pode ser concebida do seguinte modo:

$$\begin{aligned} \text{Se } z^* &\leq \alpha_1, z \text{ recebe o escore } 1, \\ \text{Se } \alpha_1 < z^* &\leq \alpha_2, z \text{ recebe o escore } 2, \\ \text{Se } \alpha_2 < z^* &\leq \alpha_3, z \text{ recebe o escore } 3, \\ \text{Se } \alpha_3 < z^* &, z \text{ recebe o escore } 4. \end{aligned}$$

Aí tem-se que $\alpha_1 < \alpha_2 < \alpha_3$ são valores limiares para z^* . Em geral é assumido que z^* possui uma distribuição normal padrão, quando então os limiares podem ser estimados a partir do inverso da função de distribuição normal. Em prosseguimento, suponha-se que z_1 e z_2 sejam duas variáveis ordinais com variáveis subjacentes z_1^* e z_2^* , respectivamente. Assumindo-se que z_1^* e z_2^* possuem uma distribuição normal

bivariada, a correlação delas é chamada de coeficiente de correlação policórica bivariada. Repare-se que isso não significa que uma variável ordinal z tenha uma escala métrica. Para usar tal variável numa relação linear emprega-se em seu lugar a correspondente variável subjacente z^* . Como tal, a correlação policórica não é computada de escores reais, mas é uma correlação teórica das variáveis subjacentes z^* , estimada das tabelas de contingência par-a-par (*pairwise*) das variáveis ordinais.

Logo, nesta pesquisa foram adotadas as correlações policóricas das variáveis ordinais mensuradas, calculadas do modo antes escrutinado. Diante de tal tipo de correlação, para estimação dos parâmetros do modelo de equações estruturais, JÖRESKOG & SÖRBOM (1996a:23,239-240) indicam o uso do método de Mínimos Quadrados Geralmente Ponderado (WLS), que é livre de distribuição assintoticamente. Mas esses mesmos autores reconhecem que, embora o WLS seja em teoria atraente, ele apresenta severas dificuldades nas aplicações práticas. Entre elas, em especial encontra-se a necessidade de contar com amostras bem grandes para estimar os momentos requeridos pelo WLS com razoável precisão. Eis um sério obstáculo para esta pesquisa, pois a população de concessionárias Fiat no Brasil é de 333 elementos e o levantamento de dados foi pelo método postal, onde a taxa de retorno de questionários é tipicamente a mais baixas dentre todos os métodos para tanto existentes. Com isso, desde o início não se podia esperar uma amostra grande.

Entretanto, HUTCHINSON & OLMOS (1998), com boa base empírica, ofertam uma boa alternativa para pesquisadores aplicados analisando dados ordinais politômicos sem o benefício de amostras de grandes tamanhos (como exatamente sucede nesta pesquisa) para estimar a matriz ponderada no método WLS. Eles demonstram ser possível obter medidas de ajustamento consideravelmente acuradas com o método de Máxima Verossimilhança (ML), que vem a ser aquele mais amplamente usado na modelagem de equações estruturais. Então, fiando nessa perspectiva, aqui se abraçou o método de Máxima Verossimilhança com vistas à

estimação dos parâmetros estruturais do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro.

Na preparação dos dados, incluindo o cálculo da matriz de correlações policóricas, foi utilizada o módulo *PRELIS* do *Lisrel 8*. No resto das análises utilizou-se a linguagem *SIMPLIS* do *Lisrel 8* (JÖRESKOG & SÖRBOM, 1993), dada a sua maior simplicidade (aliás, algo estampado na sua própria denominação).

VI. RESULTADOS

Os resultados estão adiante apresentados, divididos em duas grandes partes. A primeira tem caráter univariado. A segunda é de natureza multivariada, onde serão respondidas as 19 questões levantadas para a pesquisa.

1. ANÁLISE UNIVARIADA

A apresentação a seguir da parte de análise univariada dos resultados compõe-se dos seguintes tópicos: a) levantamento de dados; b) perfil empresarial geral das concessionárias; c) perfil do principal executivo das concessionárias; d) Orientação para o Mercado; e) Desempenho Financeiro.

1.1. Levantamento de dados

Sobre o levantamento de dados, a Tabela 12 traz a distribuição de valores faltantes e respostas válidas para as variáveis mensuradas de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro. Na média das 19 variáveis, houve 1,5 respostas faltantes por variável num total de 122 questionários aproveitados, o que importou em apenas 1,2%.

Nenhuma variável teve mais de 6 valores faltando, correspondentes a 4,9%, sendo que este foi o caso das variáveis MALUC e RTPL. Porém percebe-se que o conjunto das 4 variáveis de Desempenho Financeiro tiveram níveis mais altos de valores faltantes que o conjunto das 15 variáveis de Orientação para o Mercado. Isso é compreensível em virtude da natureza mais delicada dos dados de Desempenho Financeiro, mesmo nos moldes de avaliações subjetivas que foi adotado no questionário. Mesmo assim, no geral esses resultados sugerem ter havido uma boa compreensão e pertinência dessas variáveis fundamentais para a pesquisa e boa vontade em responder o questionário por parte dos executivos das concessionárias.

Tabela 12**Distribuição de Valores Faltantes e Respostas Válidas pelas Variáveis Mensuradas de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro**

Variável	Valores Faltando		Respostas Válidas	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
V1	0	0,0%	122	100%
V2	0	0,0%	122	100%
V3	0	0,0%	122	100%
V4	0	0,0%	122	100%
V5	0	0,0%	122	100%
V6	0	0,0%	122	100%
V7	0	0,0%	122	100%
V8	0	0,0%	122	100%
V9	0	0,0%	122	100%
V10	1	0,8%	121	99,2%
V11	3	2,5%	119	97,5%
V12	1	0,8%	121	99,2%
V13	0	0,0%	122	100%
V14	0	0,0%	122	100%
V15	1	0,8%	121	99,2%
REATI	5	4,1%	117	95,9%
MALUC	6	4,9%	116	95,1%
GIRAT	5	4,1%	117	95,9%
RETPL	6	4,9%	116	95,1%
Média.....	1,47	1,20%	120,52	98,79%

Já os dados da distribuição de quantidade de valores faltantes por questionário para as variáveis mensuradas de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro estão inseridos na Tabela 13. Verifica-se que houve apenas 1 questionário com 12, 11 e 8 valores faltantes, 2 questionários com 9 valores faltantes, 26 questionários com apenas 1 valor faltando e 82 questionários (67,2% do total) sem nenhum valor faltante. Portanto, pode-se assumir que só houve 5 respondentes, correspondentes a 4,1% do total, que não entenderam ou não quiseram responder uma parte considerável desses itens do questionário (8 ou mais valores faltando), ao passo que a grande maioria respondeu a quase todas as variáveis mensuradas de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro, que eram as essenciais da pesquisa.

Tabela 13

Distribuição de Quantidade de Valores Faltantes por Questionário das Variáveis Mensuradas de Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro

	Quantidade de Valores Faltando									
	0	1	2	3	8	9	10	11	12	Total
Quantidade de Questionários	82	26	8	1	1	2	0	1	1	122
Percentual	67,2%	21,3%	6,7%	0,8%	0,8%	1,6%	0,0%	0,8%	0,8%	100,0%

1.2. Perfil empresarial geral das concessionárias

Foi utilizado um conjunto de 7 variáveis acerca do perfil empresarial geral. Essas variáveis serviram para descrever como empresa as 122 concessionárias da amostra da pesquisa. Ademais, pretende-se que elas venham a servir oportunamente como

base de avaliação da representatividade da população-alvo nessa amostra, algo de grande utilidade, o que porém dependerá de fornecimento de dados desse tipo do todo das 333 concessionárias Fiat atuando no Brasil pela *Associação Brasileira de Concessionários de Automóveis Fiat*.

A distribuição de frequência da variável “PEG1 - Estado em que se localiza a Concessionária” na amostra encontra-se na Tabela 14. Estão compondo a amostra concessionárias de 23 das 27 unidades da federação brasileira, numa elevada proporção de 85%. Apenas os estados de Pará, Alagoas, Piauí e Sergipe não se fizeram representados. O estado de São Paulo, de longe a maior economia da federação, sobressai com 28 concessionárias, equivalentes a 23% do total de 122. São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, no conjunto com 82 concessionárias, representaram 67,2% do total.

Tabela 14**Distribuição de Frequência da Variável “PEG1 - Estado em que se localiza a Concessionária” na Amostra**

Casos	Estado	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	São Paulo	28	23,0	23,0	23,0
	Minas Gerais	23	18,9	18,9	41,8
	Rio Grande do Sul	16	13,1	13,1	54,9
	Santa Catarina	9	7,4	7,4	62,3
	Paraná	6	4,9	4,9	67,2
	Goiás	5	4,1	4,1	71,3
	Mato Grosso do Sul	5	4,1	4,1	75,4
	Rio de Janeiro	5	4,1	4,1	79,5
	Bahia	3	2,5	2,5	82,0
	Espírito Santo	3	2,5	2,5	84,4
	Pernambuco	3	2,5	2,5	86,9
	Tocantins	3	2,5	2,5	89,3
	Paraíba	2	1,6	1,6	91,0
	Rondônia	2	1,6	1,6	92,6
	Acre	1	0,8	0,8	93,4
	Amazonas	1	0,8	0,8	94,3
	Amapá	1	0,8	0,8	95,1
	Ceará	1	0,8	0,8	95,9
	Distrito Federal	1	0,8	0,8	96,7
	Maranhão	1	0,8	0,8	97,5
Mato Grosso	1	0,8	0,8	98,4	
Rio Grande do Norte	1	0,8	0,8	99,2	
Roraima	1	0,8	0,8	100,0	
	Total.....	122	100,0	100,0	

A distribuição de frequência da variável “PEG2 – Ano de fundação da Concessionária” na amostra encontra-se na Tabela 15. Sobreleva-se o fato de que 42% das concessionárias foram fundadas na década de 1990 e 21% delas na década de 80, sendo portanto relativamente novas. Por outro lado, 37% das concessionárias foram fundadas nas décadas de 60 e 70. Portanto, essa amostra da rede de distribuição da Fiat revela-se como tendo um perfil de empresas não muito antigas.

Tabela 15

Distribuição de Frequência da Variável “PEG2 – Ano de fundação da Concessionária” na Amostra

Casos	Década	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	1960	3	2,5	2,5	2,5
	1970	42	34,4	34,7	37,2
	1980	25	20,5	20,7	57,9
	1990	51	41,8	42,1	100
	Subtotal.....	121	99,2	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	1	0,8		
Total.....		122	100		

A distribuição de frequência da variável “PEG3 – Quantidade total de funcionários da Concessionária” na amostra encontra-se na Tabela 16. Chama a atenção que 47% das concessionárias tenham até 49 funcionários e 81% delas contem com até 99 funcionários. No outro extremo, há apenas 8% das concessionárias com o número de funcionários entre 150 e 249 e somente 2 concessionárias contam com mais de 250 funcionários. Embora haja controvérsias sobre a classificação do porte empresarial

de acordo com a quantidade de funcionários, nesse quadro aqui da amostra das concessionárias parece que são pequenas e médias empresas para os padrões brasileiros.

A distribuição de frequência da variável “PEG4 – Faturamento bruto da Concessionária no ano de 1999” na amostra encontra-se na Tabela 17. Na faixa mais baixa de faturamento, até R\$ 10.000.000,00, estão 58 concessionárias, correspondentes a 55% do total. No conjunto das três faixas de faturamento mais baixas, até R\$ 30.000.000,00, estão 95 concessionárias, correspondentes a quase 90% do total. No outro extremo, acima de R\$ 50.000.000,00 de faturamento, só entram 4 concessionárias, correspondentes a 4% do total. De novo, tem-se aí um sinal de serem as concessionárias da amostra de portes pequeno e médio.

A distribuição de frequência da variável “PEG.5 – Quantidade de Concessionárias filiais da Empresa” na amostra encontra-se na Tabela 18. A grande maioria, 69 das concessionárias, correspondentes a 57% do total, não tem qualquer filial. Entre uma e seis filiais surgem 51 concessionárias, correspondentes a 42% do total. Somente uma concessionária apresenta a quantidade de 8 filiais. Por conseguinte, depreende-se dessa amostra que quase só há empresas sem filiais e empresas com uma pequena quantidade delas (até 6).

A distribuição de frequência da variável “PEG.6 – Tipo de veículo com que a Concessionárias trabalha” na amostra encontra-se na Tabela 19. Todas as concessionárias trabalham apenas com automóveis. Nenhuma das concessionárias na amostra atua com automóveis e caminhões, aliás como é usual no ramo automotivo.

Tabela 16**Distribuição de Frequência da Variável “PEG3 – Quantidade total de funcionários da Concessionária” na Amostra**

Casos	Quantidade de Funcionários	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	De 10 a 19	1	0,8	0,8	0,8
	De 20 a 29	13	10,7	10,7	11,6
	De 30 a 39	18	14,8	14,9	26,4
	De 40 a 49	25	20,5	20,7	47,1
	De 50 a 59	15	12,3	12,4	59,5
	De 60 a 69	9	7,4	7,4	66,9
	De 70 a 79	4	3,3	3,3	70,2
	De 80 a 89	7	5,7	5,8	76,0
	De 90 a 99	7	5,7	5,7	81,8
	De 100 a 109	3	2,5	2,5	84,3
	De 110 a 119	2	1,6	1,7	86,0
	De 120 a 129	3	2,5	2,5	88,4
	De 130 a 139	1	0,8	0,8	89,3
	De 140 a 149	1	0,8	0,8	90,1
	De 150 a 159	2	1,6	1,7	91,7
	De 160 a 169	4	3,3	3,3	95,0
	De 200 a 249	4	3,3	3,3	98,3
	De 250 a 500	2	1,6	1,7	100
	Subtotal.....	121	99,2	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	1	0,8		
Total.....		122	100		

Tabela 17

**Distribuição de Frequência da Variável “PEG4 – Faturamento bruto da
Concessionária no ano de 1999” na Amostra**

Casos	Faixa de Faturamento (R\$)	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	Até 10.000.000	58	47,5	54,7	54,7
	De 10.000.001 a 20.000.000	27	22,1	25,5	80,2
	De 20.000.001 a 30.000.000	10	8,2	9,4	89,6
	De 30.000.001 a 40.000.000	6	4,9	5,7	95,3
	De 40.000.001 a 50.000.000	1	0,8	0,9	96,2
	De 60.000.001 a 70.000.000	2	1,6	1,9	98,1
	De 90.000.001 a 250.000.000	2	1,6	1,9	100
	Subtotal.....	106	86,9	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	16	13,1		
Total.....		122			

Tabela 18**Distribuição de Frequência da Variável “PEG.5 – Quantidade de Concessionárias filiais da Empresa” na Amostra**

Casos	Quantidade de Filiais	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	0	69	56,6	56,6	57
	1	25	20,5	20,7	77,7
	2	15	12,3	12,4	90,1
	3	6	4,9	5	95,0
	4	1	0,8	0,8	95,9
	5	2	1,6	1,7	97,5
	6	2	1,6	1,7	99,2
	8	1	0,8	0,8	100
	Subtotal.....	121	99,2	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	1	0,8		
Total.....		122	100		

Tabela 19**Distribuição de Frequência da Variável “PEG.6 – Tipo de veículo com que a Concessionária trabalha” na Amostra**

Casos	Quantidade de Filiais	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	Automóvel	122	100	100	100,0
	Caminhão	0	0	0	100,0
	Subtotal.....	122	100	100,0	
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0		
Total.....		122	100,0		

A distribuição de frequência da variável “PEG.7 – Serviços oferecidos pela Concessionária” na amostra encontra-se na Tabela 20. Todas concessionárias prestam os três tipos básicos de serviços do ramo: vendas de veículos novos, vendas de peças e serviços de oficina. Em grau só um pouco menor vem a venda de veículos usados (120 concessionárias, correspondentes a 98% do total) e venda de consórcios (119 concessionárias, correspondentes a 98% do total). Mas também uma grande proporção delas age na venda de acessórios (111 concessionárias, correspondentes a 91% do total) e financiamentos (110 concessionárias, correspondentes a 90% do total). Por conseqüência, as concessionárias da amostra mostram-se com um perfil de diversificação de serviços, decerto que em busca de configuração de uma carteira capaz de melhorar o desempenho financeiro nesses tempos difíceis que o ramo como um todo vem enfrentando.

Tabela 20**Distribuição de Frequência da Variável “PEG.7 – Serviços oferecidos pela Concessionária” na Amostra**

Casos	Serviço	Frequência	Percentual do Total
	Venda de Veículos Novos	122	100
	Venda de Peças	122	100
	Serviços de Oficina	122	100
	Venda de Veículos Usados	120	98,4
	Venda de Consórcios	119	97,5
	Venda de Acessórios	111	91
	Venda de Financiamentos	110	90,2
	Venda de Seguros	96	78,7
	Venda de Licenciamento	67	54,9
	Serviços de Guincho	57	46,7
	Outros Serviços	34	27,9
	Subtotal.....	122	100
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0
Total.....		122	100

1.3. Perfil do principal executivo das concessionárias

Foi utilizado um conjunto de 7 variáveis acerca do perfil pessoal e profissional do principal executivo das concessionárias, que foi a pessoa solicitada a responder o questionário todo da pesquisa. Essas variáveis serviram para descrever os gestores na cúpula das 122 concessionárias da amostra da pesquisa. Ademais, pretende-se que elas venham a servir oportunamente como base de avaliação da representatividade da população nessa amostra, algo de grande utilidade, o que porém dependerá de fornecimento de dados do todo do principal executivo das 333 concessionárias FIAT atuando no Brasil pela *Associação Brasileira de Concessionários de Automóveis FIAT*.

As distribuições de frequência das variáveis demográficas “PPP.1. Sexo”, “PPP.2. Idade” e “PPP.3. Escolaridade” dos executivos principais respondentes encontram-se na Tabela 21. Quanto à variável Sexo, 84% dos respondentes são homens, o que condiz com a tradição do ramo de concessionárias. Mesmo assim, cerca de 16% das concessionárias da amostra contam com mulheres como principal executivo.

Acerca da variável Idade, a Tabela 21 mostra que somente 9 executivos principais (7% do total) têm menos de 25 anos, porém também somente 2 (2% do total) contam com 61 ou mais anos. Entre 26 e 40 anos há 46 executivos, correspondentes a 38%. Entre 41 e 60 anos há 65 executivos, correspondentes a 53%. Logo, a amostra é formada por executivos principais que na sua maioria nem são muito novos e nem muito vividos, mas sim das faixas etárias intermediárias (de 26 a 60 anos).

Sobre a variável Escolaridade, na amostra notabiliza-se a presença de 16 executivos com o 2º grau completo ou incompleto, ao lado de nenhum executivo com apenas o 1º grau incompleto ou incompleto. No outro extremo, também há 28 executivos, correspondentes a 23% do total, com pós-graduação. No geral, a amostra evidencia um perfil de executivo principal com um nível de escolaridade não muito elevado. Eis algo que não surpreende, pois o ramo de distribuição é conhecido por contar

com pessoas que se fizeram originalmente como empresários sem passar pela via da escolaridade superior.

Tabela 21

Distribuição de Frequência das Variáveis Demográficas “PPP.1. Sexo, PPP.2. Idade e PPP.3. Escolaridade” dos Executivos Principais Respondentes

Casos	Dado Demográfico	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Sexo					
Válidos	Masculino	103	84,4	84,4	84,4
	Feminino	19	15,6	15,6	100
	Subtotal.....	122	100	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0	0	
Total.....		122	100	100	
Idade					
Válidos	Até 25 anos	9	7,4	7,4	7,4
	De 26 a 40 anos	46	37,7	37,7	45,1
	De 41 a 60 anos	65	53,3	53,3	98,4
	61 ou mais	2	1,6	1,6	100
	Subtotal.....	122	100	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0	0	
Total.....		122	100	100	
Escolaridade					
Válidos	1º grau completo ou incompleto	0	0	0	0
	2º grau completo ou incompleto	16	13,1	13,2	13,2
	3º grau incompleto	27	22,1	22,3	35,5
	3º grau completo	50	41,0	41,3	76,9
	Pós-graduação	28	23,0	23,1	100
	Subtotal.....	121	99,2	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	1	0,2		
Total.....		122	100		

A distribuição de frequência da variável “PPP.4 – Total de anos de trabalho” dos executivos principais respondentes encontra-se na Tabela 22. Apenas 15 executivos, correspondentes a 12% do total, estão na faixa até 10 anos de trabalho. No outro extremo, somente 7 executivos, correspondentes a 6%, estão nas faixas acima de 41 anos. A moda dessa variável está na faixa de 21 a 30 anos de trabalho, correspondentes a 38% do total. Logo, quanto ao total de anos de trabalho, os principais executivos da amostra revelam-se dotados de uma experiência consideravelmente longa, como é em mais comum para quem tem de dirigir uma empresa como um todo.

Tabela 22

Distribuição de Frequência da Variável “PPP.4 – Total de anos de trabalho” dos Executivos Principais Respondentes

Casos	Anos de Trabalho	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	De 0 a 10 anos	15	12,3	12,3	12,3
	De 11 a 20 anos	34	27,9	27,9	40,2
	De 21 a 30 anos	46	37,7	37,7	77,9
	De 31 a 40 anos	20	16,4	16,4	94,3
	De 41 a 50 anos	7	5,7	5,7	100
	Subtotal.....	122	100	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0		
Total.....		122	100		

A distribuição de frequência da variável “PPP.5. Anos de trabalho na Concessionária” dos executivos principais respondentes encontra-se na Tabela 23. Sobressai a presença de 89 executivos, correspondentes a 74% do total, na faixa até 10 anos de trabalho na concessionária. Nas faixas entre 11 e 30 anos, situam-se outros expressivos 30 executivos, correspondentes a quase 25% do total. No outro extremo, nas faixas acima de 31 anos de trabalho na concessionária, há apenas 2 executivos, correspondentes a 1,7% do total. Logo, boa parte dos principais executivos na amostra não tem longos anos de trabalho na atual concessionária, assim como já seu viu que as concessionárias não são muito antigas (Tabela 15).

Tabela 23

Distribuição de Frequência da Variável “PPP.5. Anos de trabalho na Concessionária” dos Executivos Principais Respondentes

Casos	Anos de Trabalho	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	De 0 a 10 anos	89	73	73,6	73,6
	De 11 a 20 anos	20	16,4	16,5	90,1
	De 21 a 30 anos	10	8,2	8,3	98,3
	De 31 a 40 anos	2	1,6	1,7	100
	Subtotal.....	121	99,2	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	1	0,8		
Total.....		122	100		

A distribuição de frequência da variável “PPP.6 – Experiência anterior de trabalho em outra concessionária” dos executivos principais respondentes encontra-se na Tabela 24. Destacam-se os 54 executivos, correspondentes a 44% do total, que já trabalharam antes em outra concessionária. Como tal, uma parcela substancial da amostra conheceu a realidade empresarial de outra concessionária.

Tabela 24

Distribuição de Frequência da Variável “PPP.6 – Experiência anterior de trabalho em outra concessionária” dos Executivos Principais Respondentes

Casos	Experiência em outra Concessionária	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	Não	68	55,7	55,7	55,7
	Sim	54	44,3	44,3	100
	Subtotal.....	122	100	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0		
Total.....		122	100		

A distribuição de frequência da variável “PPP.7 – Quantidade de concessionárias administradas” pelos executivos principais respondentes encontra-se na Tabela 25. A moda da variável está na faixa inferior, onde estão 84 executivos, correspondentes a quase 70% do total, que não administram nenhuma outra concessionária. No outro extremo, há apenas 7 executivos, correspondentes a 6% do total, nas faixas acima de 4 concessionárias administradas. Por conseguinte, a maioria dos executivos principais não administra nenhuma outra concessionária ou só algumas poucas outras (1 ou 2) concessionárias, num esquema típico de empresas de pequeno e médio porte, como é comum no ramo de distribuição automotiva no Brasil.

Tabela 25**Distribuição de Frequência da Variável “PPP.7 – Quantidade de concessionárias administradas” pelos Executivos Principais Respondentes**

Casos	Quantidade de Concessionárias	Frequência	Percentual do Total	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Válidos	0	84	68,9	68,9	68,9
	1	11	9,0	9,0	77,9
	2	14	11,5	11,5	89,3
	3	6	4,9	4,9	94,3
	4	3	2,5	2,5	96,7
	5	1	0,8	0,8	97,5
	6	1	0,8	0,8	98,4
	9	1	0,8	0,8	99,2
	10	1	0,8	0,8	100
	Subtotal.....	122	100	100	
Valores Faltando	Subtotal.....	0	0		
Total.....		122	100		

1.4. Orientação para o Mercado

Adiante são apresentadas as distribuições de frequência de cada uma das 15 variáveis mensuradas dos três componentes do construto Orientação para o Mercado. Recorde-se que todas elas foram medidas em escalas tipo Likert, de 7 posições, cada qual rotulada, indo de 1 como “discorda totalmente” até 7 como “concorda totalmente”. Adicionalmente, com o fito de viabilizar uma visualização mais sintética, para cada uma dessas variáveis procedeu-se a um reagrupamento algo arbitrário com base na frequência relativa das posições. Disso surgiram três faixas, tendo-se: a) uma faixa de baixa Orientação para o Mercado, formada pelo agrupamento das posições 1 e 2; b) uma faixa de Orientação para o Mercado intermediária (ou medial), formada pelo agrupamento das posições 3, 4 e 5; c) uma faixa de alta Orientação para o Mercado, formada pelo agrupamento das posições 6 e 7. Tais dados estão inseridos nas Tabelas-gráficos 1 a 15.

Tabela-gráfico 1

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V1 – A nossa Concessionária controla o nível de compromisso dos funcionários em satisfazer as necessidades dos clientes”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	3	2,8	2,8%	
3	5	4,6		
4	6	5,5	Medial	
5	31	28,4	38,5%	
6	39	35,8	Alta	
7	25	22,9	58,7%	

Tabela-gráfico 2

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V2 – A nossa Concessionária procura sempre criar valor para o cliente (isto é, oferecer mais benefícios comparativamente aos preços cobrados) nos serviços oferecidos”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	1	0,9	0,9%	
3	4	3,7	Medial	
4	4	3,7	32,2%	
5	27	24,8		
6	44	40,4	Alta	
7	29	26,6	67%	

Tabela-gráfico 3

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V3 – A nossa Concessionária tem conhecimento das necessidades dos clientes”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	2	1,8	Baixa	
2	3	2,8	4,6%	
3	0	0		
4	3	2,8	Medial	
5	37	33,9	36,7%	
6	42	38,5	Alta	
7	22	20,2	58,7%	

Tabela-gráfico 4**Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V4 – A nossa Concessionária objetiva a satisfação dos clientes em primeiro lugar”**

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	1	0,9	0,9	
3	1	0,9		
4	4	3,7	Medial	
5	8	7,3	11,9%	
6	35	32,1	Alta	
7	60	55	87,1	

Tabela-gráfico 5**Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V5 – A nossa Concessionária periodicamente mede a satisfação do cliente através de pesquisas”**

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	0	0	0,0%	
3	1	0,9		
4	2	1,8	Médial	
5	6	5,5	8,2%	
6	16	14,7	Alta	
7	84	77,1	91,8%	

Tabela-gráfico 6

**Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V6 –
A nossa Concessionária oferece serviço pós-venda”**

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	1	0,9	0,9%	
3	0	0		
4	3	2,8	Medial 12,0%	
5	10	9,2		
6	15	13,8	Alta	
7	80	73,4	87,2%	

Tabela-gráfico 7

**Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V7 – O nosso pessoal de
vendas e atendimento ao cliente discute com as áreas internas da Concessionária as
informações que conseguem sobre os concorrentes”**

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	1	0,9	Baixa	
2	5	4,6	5,5%	
3	15	13,8		
4	12	11,0	Medial 55,1%	
5	33	30,3		
6	30	27,5	Alta	
7	13	11,9	39,4%	

Tabela-gráfico 8

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V8 – A nossa Concessionária sempre responde rapidamente às ações da concorrência”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	1	0,9	0,9%	
3	10	9,2		
4	13	11,9	Medial	
5	23	21,1	42,2%	
6	40	36,7	Alta	
7	22	20,2	56,9	

Tabela-gráfico 9

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V9 – A diretoria da nossa Concessionária discute os pontos fortes, os pontos fracos e a estratégia da concorrência”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	1	0,9	Baixa	
2	6	5,5	6,4%	
3	7	6,4		
4	6	5,5	Medial	
5	27	24,8	36,7%	
6	37	33,9	Alta	
7	25	22,9	56,8%	

Tabela-gráfico 10

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V10 – A nossa Concessionária está sempre atenta às oportunidades de mercado, para adquirir vantagem competitiva”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	1	0,9	Baixa	
2	2	1,8	2,7%	
3	4	3,7		
4	6	5,5	Medial	
5	17	15,6	24,8%	
6	51	46,8	Alta	
7	28	25,7	72,5%	

Tabela-gráfico 11

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V11 – O nosso pessoal de teleatendimento (SAC, por exemplo) discute com as áreas internas da Concessionária as informações sobre os clientes”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	4	3,7	Baixa	
2	4	3,7	7,4%	
3	6	5,5		
4	11	10,1	Medial	
5	29	26,6	42,2%	
6	31	28,4	Alta	
7	24	22,0	50,4%	

Tabela-gráfico 12

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V12 – Todas as informações são divulgadas em todos os níveis da nossa Concessionária”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	5	4,6	Baixa	
2	6	5,5	10,1%	
3	8	7,3		
4	25	22,9	Medial	
5	32	29,4	59,6%	
6	21	19,3	Alta	
7	12	11,0	30,3%	

Tabela-gráfico 13

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V13 – Na nossa Concessionária, todas as áreas (vendas, assistência técnica, financeira, peças, oficina, etc.) trabalham integradas de acordo com a estratégia desenhada”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	5	4,6	4,6%	
3	8	7,3		
4	16	14,7	Medial	
5	33	30,3	52,3%	
6	33	30,3	Alta	
7	14	12,8	43,1%	

Tabela-gráfico 14

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V14 – Na nossa Concessionária todas as áreas são encorajadas a contribuir na criação de valor para o cliente (isto é, oferecem mais benefícios comparativamente aos preços cobrados)”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	0	0	Baixa	
2	3	2,8	2,8%	
3	5	4,6		
4	16	14,7	Medial	
5	26	23,9	43,2%	
6	43	39,4	Alta	
7	16	14,7	54,1%	

Tabela-gráfico 15

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “V15 – Na nossa Concessionária, todas as áreas trocam informações entre si”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	3	2,8	Baixa	
2	5	4,6	7,4%	
3	10	9,2		
4	11	10,1	Medial	
5	32	29,4	48,7%	
6	36	33,0	Alta	
7	12	11,0	44%	

Tomando-se a série dessas 15 variáveis mensuradas, em termos da faixa de **baixa** Orientação para o Mercado, as 5 maiores percentagens estão adiante relacionadas, em ordem decrescente, conforme os dados das Tabelas-gráficos 1 a 15. Como tal, essas são variáveis que expressam os pontos mais desfavoráveis para a amostra de concessionárias, por isso devendo merecer atenção prioritária de seus gestores.

- V12 – “Todas as informações são divulgadas em todos os níveis da nossa Concessionária.” – com 10,1% das concessionárias na faixa baixa;
- V15 – “Na nossa Concessionária, todas as áreas trocam informações entre si.” - com 7,4% na das concessionárias na faixa baixa;
- V11 – “O nosso pessoal de tele-atendimento (SAC, por exemplo) discute com as áreas internas da Concessionária as informações sobre os clientes.” – também com 7,4% das concessionárias na faixa baixa;
- V9 – “A diretoria da nossa Concessionária discute os pontos fortes, os pontos fracos e a estratégia da concorrência.” - com 6,4% das concessionárias na faixa baixa;
- V7 – “O nosso pessoal de vendas e atendimento ao cliente discute com as áreas internas da Concessionária as informações que conseguem sobre os concorrentes.” - com 5,5% das concessionárias na faixa baixa.

Na série das 15 variáveis mensuradas, no tocante à faixa de Orientação para o Mercado **intermediária**, as 5 maiores percentagens estão adiante relacionadas, em ordem decrescente, conforme os dados das Tabelas-gráficos 1 a 15. Ainda assim, conquanto não estejam num nível crítico, essas são variáveis também desfavoráveis na amostra de concessionárias, como tal merecendo atenção de seus gestores com vistas ao aprimoramento da Orientação para o Mercado.

- V12 – “Todas as informações são divulgadas em todos os níveis da nossa Concessionária.” – com 59,6% das concessionárias na faixa intermediária”;
- V7 - “O nosso pessoal de vendas e atendimento ao cliente discute com as áreas internas da Concessionária as informações que conseguem sobre os concorrentes.” – com 55,1% das concessionárias na faixa intermediária;
- V13 – “Na nossa Concessionária, todas as áreas (vendas, assistência técnica, financeira, peças, oficina, etc.) trabalham integradas de acordo com a estratégia desenhada.” – com 52,3% das concessionárias na faixa intermediária;
- V15 – “Na nossa Concessionária, todas as áreas trocam informações entre si.” – com 48,7% das concessionárias na faixa intermediária;
- V14 – “Na nossa Concessionária todas as áreas são encorajadas a contribuir na criação de valor para o cliente (isto é, oferecem mais benefícios comparativamente aos preços cobrados).” – com 43,2% das concessionárias na faixa intermediária.

Na série das 15 variáveis mensuradas, já no que se refere à faixa **alta** de Orientação para o Mercado, as 5 maiores percentagens estão adiante relacionadas, em ordem decrescente, conforme os dados das Tabelas-gráficos 1 a 15. Embora possa ter havido alguma ambigüidade no entendimento de duas das variáveis por parte dos respondentes, objetivamente vale ressaltar que: a) a variável com o percentual mais elevados na faixa alta (V5, sobre medição da satisfação do cliente) envolve uma sistemática obrigatoriamente cumprida pela montadora Fiat para todas suas concessionárias; b) a variável com o segundo percentual mais elevado na faixa alta (V6, oferecimento de serviço de pós-venda) trata de uma configuração empresarial obrigatoriamente exigida pela montadora Fiat de suas concessionárias.

- V5 - “A nossa Concessionária periodicamente mede a satisfação do cliente através de pesquisas.” – com 91,8% das concessionárias na faixa alta;
- V6 – “A nossa Concessionária oferece serviço pós-venda.” - com 87,2% das concessionárias na faixa alta;
- V4 – “A nossa Concessionária objetiva a satisfação dos clientes em primeiro lugar.” - com 87,1% das concessionárias na faixa alta;
- V10 – “A nossa concessionária está sempre atenta às oportunidades de mercado, para garantir vantagem competitiva.” - com 72,5% das concessionárias na faixa alta;
- V2 – “A nossa Concessionária procura sempre criar valor para o cliente (isto é, oferecer mais benefícios comparativamente aos preços cobrados) nos serviços oferecidos.” - com 67% das concessionárias na faixa alta.

Além disso, as Tabelas-gráficos 1 a 15 indicam que os mínimos percentuais em cada uma das faixas sucederam com as seguintes variáveis:

- na faixa baixa de Orientação para o Mercado, V5 - “A nossa Concessionária periodicamente mede a satisfação do cliente através de pesquisas.” - com nenhuma (0%) concessionária;
- na faixa intermediária de Orientação para o Mercado, V5 – “A nossa Concessionária periodicamente mede a satisfação do cliente através de pesquisas.” - com 8,2% das concessionárias;
- na faixa alta de Orientação para o Mercado, V12 - Todas as informações são divulgadas em todos os níveis da nossa Concessionária.” – com 30,3% das concessionárias.

Em síntese, na série de 15 variáveis mensuradas, a proporção de concessionárias na faixa **baixa** de Orientação para o Mercado variou de um mínimo de 0,0% (V5) até um máximo de somente 10,1% (V12). A proporção de concessionárias na faixa **intermediária** de Orientação para o Mercado variou de um mínimo de 8,2% (V5) até um máximo de consideráveis 59,6% (V12). Por último, a proporção de concessionárias na faixa **elevada** de Orientação para o Mercado variou de um mínimo de expressivos 30,3% (V12) até um máximo de retumbantes 91,8% (V5). Logo, estes e os demais resultados apontam para um quadro geral de **Orientação para o Mercado** de grau preponderantemente **intermediário a alto** na amostra de 122 concessionárias.

1.5. Desempenho Financeiro

Adiante são apresentadas as distribuições de frequência de cada uma das quatro variáveis mensuradas do construto Desempenho Financeiro. Recorde-se que todas elas também foram medidas em escalas tipo Likert, de 7 posições, cada qual rotulada, indo de 1 como “discorda totalmente” até 7 como “concorda totalmente”. Adicionalmente, com o mesmo fito de viabilizar uma visualização mais sintética, para cada uma dessas variáveis procedeu-se a um reagrupamento algo arbitrário com base na frequência relativa das posições. Disso surgiram três faixas, tendo-se: a) uma faixa de baixo Desempenho Financeiro, formada pelo agrupamento das posições 1 e 2; b) uma faixa de Desempenho Financeiro intermediário (ou medial), formada pelo agrupamento das posições 3, 4 e 5; c) uma faixa de alto Desempenho Financeiro, formada pelo agrupamento das posições 6 e 7. Tais dados estão inseridos nas Tabelas-gráficos 16 a 19.

Tabela-gráfico 16

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “REATI – No ano passado, nossa Concessionária teve um retorno sobre ativos muitíssimo superior àquele alcançado pelos nossos concorrentes como um todo”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	31	28,4	Baixa	
2	15	13,8	42,2%	
3	16	14,7		
4	26	23,9	Medial	
5	12	11,0	49,6%	
6	3	2,8	Alta	
7	6	5,5	8,3%	

Tabela-gráfico 17

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “MALUC – No ano passado, nossa Concessionária teve uma margem de lucro (lucro líquido sobre o faturamento) muitíssimo superior àquele alcançado pelos nossos concorrentes como um todo”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	33	30,3	Baixa	
2	18	16,5	46,8%	
3	23	21,1		
4	20	18,3	Medial	
5	8	7,3	46,7%	
6	4	3,7	Alta	
7	3	2,8	6,5%	

Tabela-gráfico 18

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “GIRAT - No ano passado, nossa concessionária teve um giro dos ativos (faturamento sobre os ativos totais) muitíssimo superior ao alcançado pelos nossos concorrentes como um todo”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	27	24,8	Baixa	
2	26	23,9	48,7%	
3	18	16,5		
4	23	21,1	Medial	
5	9	8,3	45,9%	
6	4	3,7	Alta	
7	2	1,8	5,5%	

Tabela-gráfico 19

Distribuição de Frequência da Variável Mensurada “RETPL – No ano passado, nossa concessionária teve um retorno sobre o patrimônio líquido (lucro líquido sobre o patrimônio líquido) muitíssimo superior àquele alcançado pelos nossos concorrentes como um todo”

Posição	Frequ.	Perc.	Faixa	Gráfico de Barras
1	33	30,3	Baixa	
2	21	19,3	49,6%	
3	20	18,3		
4	23	21,1	Medial	
5	8	7,3	46,7%	
6	2	1,8	Alta	
7	2	1,8	3,6%	

Tomando-se a série dessas quatro variáveis mensuradas, em termos da faixa de **baixo** Desempenho Financeiro, a ordem decrescente das percentagens está adiante

listada, conforme as Tabelas-gráficos 16 a 19. Para essas 4 variáveis, o percentual na faixa baixa de Desempenho Financeiro oscilou entre expressivos 42% e 50%, o que exprime um quadro bastante desfavorável na amostra de concessionárias.

- RETPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido - com 49,6% das concessionárias na faixa baixa;
- GIRAT – Giro dos Ativos Totais - com 48,7% das concessionárias na faixa baixa;
- MALUC – Margem Líquida de Lucro - com 46,8% das concessionárias na faixa baixa;
- REATI – Retorno sobre os Ativos - com 42,2% das concessionárias na faixa baixa.

Na série das quatro variáveis mensuradas, no tocante à faixa de Desempenho Financeiro **intermediário**, a ordem decrescente das percentagens está adiante listada, conforme as Tabelas-gráficos 16 a 19. De novo, para essas 4 variáveis, o percentual na faixa intermediária de Desempenho Financeiro oscilou entre consideráveis 46% e 50%, o que reforça a interpretação de um quadro desfavorável na amostra de concessionárias.

- REATI – Retorno sobre os Ativos – também com 49,6% das concessionárias na faixa intermediária;
- RETPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido - com 46,7% das concessionárias na faixa intermediária;
- MALUC - Margem Líquida de Lucro - com 46,7% das concessionárias na faixa intermediária;

- GIRAT - Giro dos Ativos Totais - com 45,9% das concessionárias na faixa intermediária.

Na série das quatro variáveis mensuradas, já no que se refere à faixa **alta** de Desempenho Financeiro, a ordem decrescente das percentagens está adiante listada, conforme as Tabelas-gráficos 16 a 19. Para essas 4 variáveis, o percentual na faixa alta de Desempenho Financeiro oscilou entre reduzidos 4% e 8%, o que confirma a interpretação de um quadro desfavorável na amostra de concessionárias.

- REATI – Retorno sobre os Ativos – com 8,3% das concessionárias na faixa alta;
- MALUC – Margem Líquida de Lucro - com 6,5% das concessionárias na faixa alta;
- GIRAT - Giro dos Ativos Totais - com 5,5% das concessionárias na faixa alta;
- RETPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido - com 3,6% das concessionárias na faixa alta.

Logo, esses resultados apontam para um quadro geral de **Desempenho Financeiro** preponderantemente de graus **intermediário** a **baixo** na amostra de 122 concessionárias. É bem pequena a proporção de concessionárias tendo um Desempenho Financeiro elevado. De fato, esse perfil confirma as indicações aqui já reunidas por ocasião da revisão bibliográfica sobre o ramo automobilístico, dando conta que as concessionárias enfrentam tempos difíceis nos seus negócios.

2. ANÁLISE MULTIVARIADA

A apresentação adiante da parte de análise multivariada dos resultados compõe-se dos seguintes tópicos: a) correlações policóricas e limiars ordinais (dados de entrada para as estimativas da modelagem de equações estruturais); b) ajustamento global do modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro; c) ajustamento dos aspectos de mensuração desse modelo; d) ajustamento dos aspectos estruturais desse modelo.

2.1. Correlações policóricas e limiars ordinais

A matriz de coeficientes de correlação policórica entre as variáveis mensuradas, tanto de Orientação para o Mercado quando de Desempenho Financeiro, está lançada na Tabela 26. Obviamente, nela só estão ocupadas as células do triângulo inferior, já que as células do triângulo superior seriam mera repetição da outra metade, dada a natureza simétrica dos coeficientes de correlação. Nenhum dos pares dessas correlações contendo uma variável mensurada de Orientação para o Mercado apresentou coeficiente acima de 0,9 e nem mesmo 0,8 (como patamar mais rigoroso), indicando que os níveis de multicolineariedade são aceitáveis, não sendo necessário eliminar variáveis desse construto da análise. Já no tocante às correlações entre as variáveis mensuradas de Desempenho Financeiro, todos os coeficientes foram superiores a 0,8, porém isso já era previsível, dada a estreita inter-relação entre elas. Por isto, optou-se por não excluir quaisquer dessas variáveis.

Tabela 26**Matriz de Coeficientes de Correlação Policórica entre as Variáveis Mensuradas**

Variável	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V01	1.000					
V02	0.499	1.000				
V03	0.428	0.451	1.000			
V04	0.389	0.279	0.487	1.000		
V05	0.478	0.353	0.255	0.292	1.000	
V06	0.322	0.417	0.172	0.411	0.663	1.000
V07	0.239	0.232	0.228	0.407	0.359	0.580
V08	0.213	0.382	0.356	0.282	0.509	0.517
V09	0.150	0.332	0.299	0.309	0.345	0.462
V10	0.313	0.360	0.344	0.175	0.212	0.401
V11	0.366	0.235	0.305	0.219	0.489	0.495
V12	0.400	0.289	0.159	0.286	0.393	0.412
V13	0.474	0.276	0.460	0.330	0.336	0.332
V14	0.507	0.413	0.297	0.276	0.298	0.414
V15	0.448	0.390	0.436	0.392	0.400	0.389
REATI	0.107	0.043	0.076	0.041	0.195	0.179
MALUC	0.162	0.025	-0.013	0.172	0.259	0.176
GIRAT	0.185	0.041	-0.045	0.109	0.296	0.236
RETPL	0.130	-0.038	-0.057	0.131	0.265	0.231

Tabela 26 (continuação)**Matriz de Coeficientes de Correlação Policórica entre as Variáveis Mensuradas**

Variável	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V07	1.000					
V08	0.589	1.000				
V09	0.655	0.681	1.000			
V10	0.489	0.602	0.756	1.000		
V11	0.481	0.428	0.489	0.436	1.000	
V12	0.377	0.340	0.389	0.318	0.591	1.000
V13	0.542	0.439	0.523	0.589	0.562	0.645
V14	0.328	0.401	0.501	0.587	0.411	0.555
V15	0.539	0.521	0.564	0.582	0.484	0.550
REATI	0.248	0.427	0.251	0.279	0.216	0.237
MALUC	0.335	0.467	0.327	0.302	0.300	0.240
GIRAT	0.377	0.495	0.401	0.401	0.323	0.269
RETPL	0.426	0.505	0.417	0.434	0.322	0.302

Tabela 26 (continuação)**Matriz de Coeficientes de Correlação Policórica entre as Variáveis Mensuradas**

Variável	V13	V14	V15	REATI	MALUC	GIRAT	RETPL
V13	1.000						
V14	0.658	1.000					
V15	0.719	0.682	1.000				
REATI	0.305	0.247	0.401	1.000			
MALUC	0.301	0.221	0.344	0.868	1.000		
GIRAT	0.358	0.263	0.434	0.869	0.956	1.000	
RETPL	0.399	0.250	0.452	0.819	0.925	0.957	1.000

Os limiares das 19 variáveis ordinais mensuradas, tanto de Orientação para o Mercado quanto de Desempenho Financeiro, estão reproduzidos na Tabela 27. Lembre-se que a quantidade de limiares de uma variável é igual à sua quantidade efetiva de categorias (as categorias previstas menos aquelas para as quais não houve qualquer resposta) menos um. Logo, tendo em vista que todas as variáveis mensuradas utilizaram escalas de 7 posições, a quantidade básica de limiares seria seis. Todavia, como algumas variáveis tiveram uma ou duas posições sem qualquer resposta na amostra de 122 concessionárias, elas ficaram com sua quantidade de limiares proporcionalmente reduzida.

Tabela 27**Limiares das Variáveis Ordinais Mensuradas**

Variável	Limiares					
	a1	a2	a3	a4	a5	a6
V01	-1.919	-1.451	-1.134	-0.220	0.741	
V02	-2.359	-1.686	-1.388	-0.439	0.625	
V03	-2.089	-1.686	-1.451	-0.220	0.835	
V04	-2.359	-2.089	-1.598	-1.134	-0.127	
V05	-2.359	-1.919	-1.388	-0.741		
V06	-2.359	-1.790	-1.134	-0.625		
V07	-2.359	-1.598	-0.868	-0.517	0.268	1.179
V08	-2.359	-1.276	-0.772	-0.173	0.835	
V09	-2.359	-1.520	-1.134	-0.902	-0.173	0.741
V10	-2.359	-1.919	-1.520	-1.179	-0.597	0.653
V11	-1.790	-1.451	-1.134	-0.741	-0.011	0.772
V12	-1.686	-1.276	-0.937	-0.244	0.517	1.226
V13	-1.686	-1.179	-0.625	0.173	1.134	
V14	-1.919	-1.451	-0.772	-0.104	1.050	
V15	-1.919	-1.451	-0.974	-0.625	0.150	1.226
REATI	-0.570	-0.197	0.173	0.868	1.388	1.598
MALUC	-0.517	-0.081	0.465	1.091	1.520	1.919
GIRAT	-0.682	-0.035	0.389	1.091	1.598	2.089
RETPL	-0.517	-0.011	0.465	1.226	1.790	2.089

2.2. Ajustamento global do modelo

Cabe agora examinar o ajustamento global do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro. Para tanto, BOLLEN (1989:281) observa haver muitas maneiras. Dentre elas, a mais tratável por testes de significância é a Estatística Qui-Quadrado. Já as outras medidas são de caráter descritivo, tendo em vista que suas distribuições são desconhecidas. Por isso, na recomendação desse autor, o mais seguro é sempre relatar e analisar a Estatística Qui-Quadrado ao lado de várias das demais medidas de ajustamento global.

Assim sendo, para cada uma das três classes de medidas de ajustamento global foram calculadas as principais medidas referidas na literatura (HAIR et al., 1995; BOLLEN & LONG, 1993; ARBUCKLE, 1997), que são aquelas lançadas na Tabela 28. Como dito, para a maioria dessas medidas não há um teste estatístico, sendo melhor usadas na comparação entre modelos alternativos. Como aqui se encontra em teste apenas um modelo, a seguir são comentados os resultados daquelas medidas mais apropriadas ao exame de tal situação.

Para o Modelo, dentre as medidas de ajustamento absoluto, tem-se que a Estatística Qui-Quadrado Razão Probabilidade atingiu um nível de significância de 0,000, muito abaixo do patamar mínimo desejado de 0,05, o que desfavorece o Modelo. Já o Índice de Adequação do Ajustamento situou-se em 0,71 (sendo 1,0 o máximo possível), o que indica uma pequena aceitação do Modelo. Por sua vez, o Erro de Aproximação Quadrado Médio Raiz atingiu 0,14, contra o limite máximo desejável de 0,08, espelhando limitação do Modelo. **Com esses resultados, para a 1ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é que há, se tanto, um grau bem pequeno de ajustamento absoluto do Modelo.**

Tabela 28**Medidas de Ajustamento Global do Modelo Testado**

Classe de Medida / Medida	Sigla em Inglês	Faixa ou Nível Recomendável	No Modelo
i. Medidas de Ajustamento Absoluto			
i.i. Estatística Qui-Quadrado Razão Probabilidade.....	χ^2		472,32
i.i.a. Graus de Liberdade.....	DF		146
i.i.b. Nível de Significância.....	p-value	> 0,05	0,00
i.ii. Parâmetro de Não-Centralidade Estimado.....	NCP		326,32
i.iii. Parâmetro de Não-Centralidade Escalonado.....	SNCP		2,675
i.iv. Índice de Adequação de Ajustamento.....	GFI	0.0 a 1.0	0,71
i.v. Resíduo Quadrado Médio Raiz.....	RMR		0,080
i.vi. Erro de Aproximação Quadrado Médio Raiz.....	RMSEA	< 0,08	0,14
i.vii. Índice de Validação Cruzada Esperada.....	ECVI		4,63
ii. Medidas de Ajustamento Incremental			
ii.i. Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado.....	AGFI	> 0,90	0,62
ii.ii. Índice de Ajustamento Não-Normalizado.....	NNFI	> 0,90	0,74
ii.iii. Índice de Ajustamento Normalizado.....	NFI	> 0,90	0,73
iii. Medidas de Ajustamento Parcimonioso			
iii.i. Índice de Ajustamento Normalizado Parcimonioso.....	PNFI		0,62
iii.ii. Índice de Adequação de Ajustamento Parcimonioso.....	PGFI		0,54
iii.iii. Qui-Quadrado Normalizado.....	χ^2/DF	>1 e < 3 ou 5	3,235
iii.iv. Critério de Informação Akaike.....	AIC		560,32

Dentre as medidas de ajustamento incremental, o valor de 0,62 do Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado está bem abaixo do limite mínimo de 0,90. A situação é um pouco melhor no tocante ao Índice de Ajustamento Não-Normalizado, com o valor 0,74, e o Índice de Ajustamento Normalizado, com o valor 0,73, ambos menos distantes do limite mínimo de 0,90. Mesmo assim, também quanto ao ajustamento incremental o Modelo não se sai bem. **Com esses resultados, para a 2ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é que há um grau bem pequeno de ajustamento incremental do Modelo.**

Dentre as medidas de ajustamento parcimonioso, o valor do Qui-Quadrado Normalizado, de 3,235, positivamente situou-se acima do limite inferior de 1,0 e abaixo do limite superior mais amplo, que é 5,0. Isto revela um razoável ajustamento do Modelo em termos de parcimônia. **Com esses resultados, para a 3ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é que há um grau moderado de ajustamento parcimonioso do Modelo.**

Não é fácil sintetizar esses resultados. HAIR et al. (1995) reconhecem que, por um lado, os tipos e as quantidades de medidas de adequação de ajustamento estão aumentando, com os pesquisadores continuamente explorando as possibilidades da modelagem de equações estruturais. Por outro lado, o usuário enfrenta não só a tarefa de selecionar as medidas apropriadas, mas também a de avaliar se o modelo é aceitável com base em padrões reconhecidamente subjetivos. O efeito final é a incerteza sobre o que é aceitável versus inaceitável, deixando o encargo da prova ao pesquisador em vez de contar-se com testes objetivos de base estatística.

Em que pese tal dificuldade, levando-se em apreço o todo das medidas da Tabela 28 aqui analisadas, pode-se interpretar que o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro desponta com um ajustamento global problemático ou, com muita concessão, um nível apenas pequeno de ajustamento, no âmbito da amostra tomada de concessionárias autorizadas FIAT no Brasil. Uma análise mais rigorosa levaria à rejeição desse

Modelo, como padecendo de precário ajustamento global em tal contexto. **Com esses resultados, para a 4ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é que há um grau pequeno de ajustamento global do Modelo.**

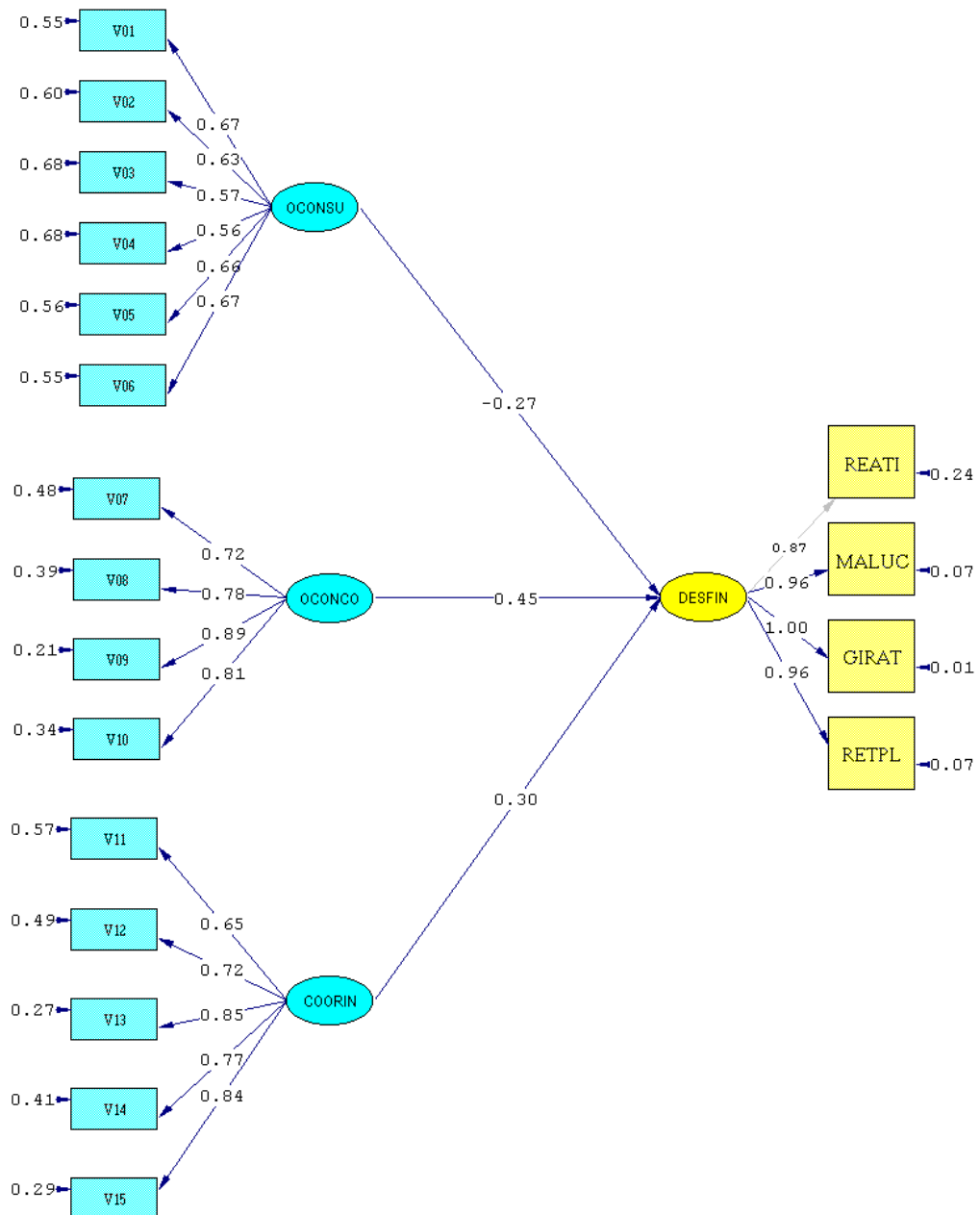
2.3. Ajustamento do modelo de mensuração

Resultados sem sentido para parâmetros individuais podem ocorrer em conjunção com boas medidas de ajustamento global de um modelo, o que seria ignorado se o pesquisador apenas examinasse o ajustamento global (BOLLEN, 1989:281). Logo, a análise dos componentes do modelo é essencial. Embora tenha-se encontrado apenas limitado ajustamento global do Modelo, ele foi julgado minimamente suficiente para prosseguir rumo à avaliação do ajustamento do modelo de mensuração, trazendo mais luzes ao problema de pesquisa e ensejando a resposta a outras questões formuladas. Para tanto, as estimativas padronizadas dos parâmetros do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro estão expostas na Figura 6.

Para tanto, o primeiro passo é o exame das cargas individuais dos indicadores dos construtos, particularmente focalizando quaisquer delas que não sejam significantes (HAIR et al., 1995:664). Para cada variável mensurada em relação à sua variável latente, nos relatórios do *Lisrel 8* saem a carga estimada do parâmetro, o erro padrão (entre parênteses) e o valor da estatística *t*, com essas três medidas dispostas numa mesma coluna (JÖRESKOG & SÖRBOM, 1996a:103). O erro padrão revela quão acuradamente os valores dos parâmetros livres foram estimados. Se o erro padrão é pequeno, então os parâmetros foram estimados acuradamente. Para cada parâmetro livre, a estimativa da carga dele dividida pelo seu erro padrão produz o valor da estatística *t*. Aqui optou-se, como já dito, por um nível de significância de 1%. Então, se o valor de *t* situar-se entre -2,576 e 2,576, o parâmetro não é significativamente diferente de zero; obviamente, fora dessa faixa o parâmetro é significativo.

Figura 6

**Estimativas Padronizadas dos Parâmetros do Modelo do Impacto da
Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro**



Nesses termos, os resultados dos parâmetros LAMBDA-X calculados para o Modelo aparecem na Tabela 29. Ao nível de significância de 1%, constata-se que todas as 15 variáveis mensuradas X possuem cargas significantes (diferentes de zero) em relação a suas respectivas variáveis latentes. Especificamente, isto vale para V1 a V6 ligadas à Orientação para o Consumidor (OCONSU), V7 a V10 ligadas à Orientação para a Concorrência (OCONCO) e V11 a V15 ligadas à Coordenação Interdepartamental (COORIN).

Com esses resultados:

- a) para a 5ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois há uma relação linear significativa entre o construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo;**
- b) para a 6ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois há uma relação linear significativa entre o construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo;**
- c) para a 7ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois há uma relação linear significativa entre o construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo.**

Tabela 29**Parâmetros LAMBDA-X Calculados para o Modelo**

Variável Mensurada X	Variável Latente OCONSU	Variável Mensurada X	Variável Latente OCONCO	Variável Mensurada X	Variável Latente COORIN
V1	0,67*• (0,09)** 7,72***	V7	0,72• (0,08) 8,91	V11	0,65• (0,08) 7,80
V2	0,63• (0,09) 7,12	V8	0,78• (0,08) 9,87	V12	0,72• (0,08) 8,79
V3	0,57• (0,09) 6,30	V9	0,89• (0,07) 12,06	V13	0,85• (0,08) 11,38
V4	0,56• (0,09) 6,21	V10	0,81• (0,08) 10,48	V14	0,77• (0,08) 9,73
V5	0,66• (0,09) 7,59			V15	0,84• (0,08) 11,12
V6	0,67• (0,09) 7,68				

* Carga Estimada do Parâmetro

** Erro Padrão

*** Valor de t

• Estatisticamente significativa a 1%

Complementando essa análise, a Tabela 30 traz os valores das correlações múltiplas ao quadrado (indicando quão bem uma variável mensurada mede o seu construto) de cada uma das variáveis mensuradas X. Numa aproximação, pode-se considerar que uma tal correlação: i) é baixa se até 40%; ii) é moderada se entre 41% e 79%; iii) é alta se acima de 80%. Com base nesse critério, das variáveis mensuradas ligadas à variável latente OCONSU, nenhuma apresenta uma alta correlação múltipla ao quadrado e as variáveis V3 e V4 apresentam baixos valores dessa medida, não atingindo sequer 40%. No que toca à variável latente OCONCO, as correlações múltiplas ao quadrado de todas as suas variáveis mensuradas são moderadas, oscilando entre um mínimo de 52% e um máximo de 79%. Tratando-se da variável latente COORIN, todas as suas variáveis mensuradas apresentam uma moderada correlação múltipla ao quadrado, variando entre um mínimo de 43% e um máximo de 73%. Pelo visto, apenas o construto OCONSU contam com 2 variáveis mensuradas (V3 e V4) sem uma relação linear muito forte com ele.

Tabela 30

Correlação Múltipla ao Quadrado das Variáveis Mensuradas X

Variável mensurada da variável latente OCONSU	Correlação Múltipla ao Quadrado	Variável mensurada da variável latente OCONCO	Correlação Múltipla ao Quadrado	Variável mensurada da variável latente COORIN	Correlação Múltipla ao Quadrado
V1	0,45	V7	0,52	V11	0,43
V2	0,40	V8	0,61	V12	0,51
V3	0,32	V9	0,79	V13	0,73
V4	0,32	V10	0,66	V14	0,59
V5	0,44			V15	0,71
V6	0,45				

Os resultados dos parâmetros THETA-DELTA, referentes às covariâncias dos erros de mensuração das variáveis mensuráveis X do Modelo, aparecem na Tabela 31. Ao nível de significância de 1%, constata-se que todas as covariâncias dos erros de mensuração das 15 variáveis mensuradas X são significantes (diferentes de zero). Especificamente, isto vale para: i) V1 a V6, ligadas à Orientação para o Consumidor (OCONSU); ii) V7 a V10 ligadas à Orientação para a Concorrência (OCONCO); iii) V11 a V15 ligadas à Coordenação Interdepartamental (COORIN). Tal ocorrência reforça a conveniência do uso da técnica de modelagem de equações estruturais, justamente por incorporar tais erros de mensuração.

Tabela 31**Parâmetros THETA-DELTA Calculados para o Modelo**

Variável mensurada X da variável latente OCONS	Erro de Mensuração	Variável mensurada X da variável latente OCONC	Erro de Mensuração	Variável mensurada X da variável latente COORIN	Erro de Mensuração
V1	0,55 ^{▪•} (0,08) ^{**} 6,53 ^{***}	V7	0,48 [•] (0,07) 6,87	V11	0,57 [•] (0,08) 7,20
V2	0,60 [•] (0,09) 6,78	V8	0,39 [•] (0,06) 6,50	V12	0,49 [•] (0,07) 6,96
V3	0,68 [•] (0,10) 7,05	V9	0,21 [•] (0,05) 4,67	V13	0,27 [•] (0,05) 5,66
V4	0,68 [•] (0,10) 7,07	V10	0,34 [•] (0,06) 6,17	V14	0,41 [•] (0,06) 6,64
V5	0,56 [•] (0,09) 6,59			V15	0,29 [•] (0,05) 5,87
V6	0,55 [•] (0,08) 6,54				

▪ Covariância do Erro de Mensuração ** Erro Padrão *** Valor de t • Estatisticamente significativa a 1%

Como nenhuma das variáveis mensuradas X possui carga não significativa, o que faria necessário excluí-la e re-estimar o Modelo, as medidas de fidedignidade e variância extraída podem ser calculadas para cada uma das 3 variáveis latentes exógenas e seus respectivos conjuntos de variáveis mensuradas. A Tabela 32 traz os resultados da análise de fidedignidade de tais variáveis. Todos os 3 construtos possuem boa fidedignidade (de 79% a 88%), ultrapassando com folga o limite mínimo recomendável de 70%. Isto demonstra que os conjuntos de variáveis mensuradas contam com alta consistência interna, bem indicando seus respectivos construtos comuns. **Com esses resultados:**

- **para a 8ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a fidedignidade do construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo;**
- **para a 9ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a fidedignidade do construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo;**
- **para a 10ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a fidedignidade do construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo.**

Tabela 32**Fidedignidade Composta das Variáveis Latentes Exógenas do Modelo****Soma das Cargas Padronizadas**

- Orientação para o Consumidor $V1 + V2 + V3 + V4 + V5 + V6 = \text{Total}$
 $0,67 + 0,63 + 0,57 + 0,56 + 0,66 + 0,67 = 3,76$
- Orientação para a Concorrência $V7 + V8 + V9 + V10 = \text{Total}$
 $0,72 + 0,78 + 0,89 + 0,81 = 3,20$
- Coordenação Interdepartamental $V11 + V12 + V13 + V14 + V15 = \text{Total}$
 $0,65 + 0,72 + 0,85 + 0,77 + 0,84 = 3,83$

Soma dos Erros de Mensuração

- Orientação para o Consumidor $V1 + V2 + V3 + V4 + V5 + V6 = \text{Total}$
 $0,55 + 0,60 + 0,68 + 0,68 + 0,56 + 0,55 = 3,62$
- Orientação para a Concorrência $V7 + V8 + V9 + V10 = \text{Total}$
 $0,48 + 0,39 + 0,21 + 0,34 = 1,42$
- Coordenação Interdepartamental $V11 + V12 + V13 + V14 + V15 = \text{Total}$
 $0,57 + 0,49 + 0,27 + 0,41 + 0,29 = 2,03$

Cálculo da Fidedignidade =

$$\frac{(\text{Soma das Cargas Padronizadas})^2}{(\text{Soma das Cargas Padronizadas})^2 + \text{Soma dos Erros de Mensuração}}$$

- Orientação para o Consumidor $(3,76)^2 / \{ (3,76)^2 + 3,62 \} = \mathbf{0,796}$
- Orientação para a Concorrência $(3,20)^2 / \{ (3,20)^2 + 1,42 \} = \mathbf{0,878}$
- Coordenação Interdepartamental $(3,83)^2 / \{ (3,83)^2 + 2,03 \} = \mathbf{0,880}$

Os resultados da variância extraída para os mesmos construtos exógenos e suas variáveis mensuradas X estão na Tabela 33. Os construtos Orientação para a Concorrência, com variância extraída 0,64, e Coordenação Interdepartamental, com variância extraída 0,59, ultrapassam o limite mínimo recomendável para essa medida, que é 0,50. Ao contrário, o construto Orientação para o Consumidor, com apenas 0,39 de variância extraída, deixou a desejar nessa medida, sinalizando que suas 6 variáveis mensuradas não são muito representativas da variável latente a que estão conectadas no Modelo. **Com esses resultados:**

- **para a 11ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é negativa, pois é insatisfatória a variância extraída do construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo;**
- **para a 12ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a variância extraída do construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo;**
- **para a 13ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a variância extraída do construto exógeno Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado) e suas variáveis mensuradas do Modelo.**

Tabela 33**Variância Extraída das Variáveis Latentes Exógenas do Modelo****Soma dos Quadrados das Cargas Padronizadas**

- Orientação para o Consumidor $V1^2 + V2^2 + V3^2 + V4^2 + V5^2 + V6^2 = \text{Total}$
 $0,67^2 + 0,63^2 + 0,57^2 + 0,56^2 + 0,66^2 + 0,67^2 = 2,369$
- Orientação para a Concorrência $V7^2 + V8^2 + V9^2 + V10^2 = \text{Total}$
 $0,72^2 + 0,78^2 + 0,89^2 + 0,81^2 = 2,575$
- Coordenação Interdepartamental $V11^2 + V12^2 + V13^2 + V14^2 + V15^2 = \text{Total}$
 $0,65^2 + 0,72^2 + 0,85^2 + 0,77^2 + 0,84^2 = 2,962$

Soma dos Erros de Mensuração

- Orientação para o Consumidor $V1 + V2 + V3 + V4 + V5 + V6 = \text{Total}$
 $0,55 + 0,60 + 0,68 + 0,68 + 0,56 + 0,55 = 3,62$
- Orientação para a Concorrência $V7 + V8 + V9 + V10 = \text{Total}$
 $0,48 + 0,39 + 0,21 + 0,34 = 1,42$
- Coordenação Interdepartamental $V11 + V12 + V13 + V14 + V15 = \text{Total}$
 $0,57 + 0,49 + 0,27 + 0,41 + 0,29 = 2,03$

Cálculo da Variância Extraída =
$$\frac{\text{(Soma dos Quadrados das Cargas Padronizadas)}}{\text{(Soma dos Quadrados das Cargas Padronizadas) + Soma dos Erros de Mensuração}}$$

- Orientação para o Consumidor $(2,369) / (2,369 + 3,62) = \mathbf{0,396}$
- Orientação para a Concorrência $(2,575) / (2,575 + 1,42) = \mathbf{0,645}$
- Coordenação Interdepartamental $(2,962) / (2,962 + 2,03) = \mathbf{0,593}$

Por seu turno, os resultados dos parâmetros LAMBDA-Y calculados para o Modelo aparecem na Tabela 34. No caso da variável REATI (Retorno sobre os Ativos), o programa *Lisrel 8* automaticamente fixou a sua carga, pois se ele fosse deixado livre poderia tornar o Modelo não identificado. Mesmo assim, ao nível de significância de 1%, constata-se que todas as 4 variáveis mensuradas Y possuem cargas altamente significantes (diferentes de zero) em relação à respectiva variável latente. Especificamente, isto envolve REATI (Retorno sobre Ativos Totais), MALUC (Margem de Lucro), GIRAT (Giro dos Ativos) e RETPL (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) ligadas ao DESFIN (Desempenho Financeiro). **Com esses resultados, para a 14ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois há uma relação linear significativa entre o construto endógeno Desempenho Financeiro e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo.**

Tabela 34

Parâmetros LAMBDA-Y Calculados para o Modelo

Variável Latente ETA	Variável Mensurada Y			
	REATI	MALUC	GIRAT	RETPL
DESFIN	0,87 [*]	0,96 [*] (0,05) ^{**} 17,72 ^{***}	1,00 [*] (0,05) 19,34	0,96 [*] (0,05) 17,68

* Carga Estimada do Parâmetro

** Erro Padrão

*** Valor de t

*Estatisticamente significativa a 1%

De novo complementando a análise, a Tabela 35 traz os valores das correlações múltiplas ao quadrado de cada uma das variáveis mensuradas Y, ligadas à variável latente DESFIN. Desta feita, observa-se que apenas a variável REATI aparece com um valor moderado dessa medida, com as demais tendo altas correlações múltiplas ao quadrado (variando entre 93 e elevadíssimos 99%) Há, por conseguinte, uma relação

linear muito robusta das variáveis mensuradas REATI, MALUC, GIRAT e RETPL com o construto DESFIN, algo aliás previsível, haja vista a natureza consagrada da teoria por trás desse conjunto.

Tabela 35

Correlação Múltipla ao Quadrado das Variáveis Mensuradas Y

Variáveis Mensuradas Y			
REATI	MALUC	GIRAT	RETPL
0,76	0,93	0,99	0,93

Os resultados dos parâmetros THETA-ÉPSILON, referentes à covariância dos erros de mensuração das variáveis mensuradas Y do Modelo, surgem na Tabela 36. Ao nível de significância de 1%, constata-se que apenas a variável mensurada GIRAT apresenta covariância do erro de mensuração não significativa (igual a zero). De novo, tal ocorrência reforça a conveniência do uso da técnica de modelagem de equações estruturais, justamente por incorporar tais erros de mensuração.

Tabela 36**Parâmetros THETA-ÉPSILON Calculados para o Modelo**

Variáveis Mensuradas da Variável Latente Desempenho Financeiro			
Variável Mensurada	Erro de Mensuração	Variável Mensurada	Erro de Mensuração
REATI	0,24 ^{▪•} (0,03) ^{**} 7,56 ^{***}	MALUC	0,07 [•] (0,01) 6,38
GIRAT	0,01 [•] (0,01) 1,46	RETPL	0,07 [•] (0,01) 6,43

▪ Covariância do Erro de Mensuração ** Erro Padrão *** Valor de t • Estatisticamente significativa a 1%

Como também nenhuma das variáveis mensuráveis Y possui carga não significativa (muito pelo contrário), o que faria necessário excluí-la e re-estimar o Modelo, as medidas de fidedignidade e variância extraída podem ser calculadas para essa variável latente endógena e seu respectivo conjunto de variáveis mensuradas. Para começar, a Tabela 37 expõe os resultados da análise de fidedignidade. O construto Desempenho Financeiro possui elevadíssima fidedignidade (97%), ultrapassando com bastante folga o limite mínimo recomendável de 70%. Isso demonstra que esse conjunto de variáveis mensuradas embute alta consistência interna, bem indicando seu construto comum. **Com esses resultados, para a 15ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a fidedignidade do construto endógeno Desempenho Financeiro e suas variáveis mensuradas do Modelo.**

Tabela 37**Fidedignidade Composta da Variável Latente Endógena do Modelo****Soma das Cargas Padronizadas**

- | | |
|-------------------------|--|
| ▪ Desempenho Financeiro | $REATI + MALUC + GIRAT + RETPL = \text{Total}$ |
| | $0,87 + 0,96 + 1,00 + 0,96 = 3,79$ |

Soma dos Erros de Mensuração

- | | |
|--------------------------------|--|
| ▪ Orientação para o Consumidor | $REATI + MALUC + GIRAT + RETPL = \text{Total}$ |
| | $0,24 + 0,07 + 0,01 + 0,07 = 0,39$ |

Cálculo da Fidedignidade =
$$\frac{(\text{Soma das Cargas Padronizadas})^2}{(\text{Soma das Cargas Padronizadas})^2 + \text{Soma dos Erros de Mensuração}}$$

- | | |
|--------------------------------|---|
| ▪ Orientação para o Consumidor | $(3,79)^2 / \{ (3,79)^2 + 0,39 \} = \mathbf{0,974}$ |
|--------------------------------|---|

Os resultados da variância extraída para o mesmo construto endógeno e suas variáveis mensuradas Y estão estampados na Tabela 38. O construto Desempenho Financeiro, com variância extraída 0,90, ultrapassa e muito o limite mínimo recomendável para essa medida, que é 0,50. Portanto, as suas 4 variáveis mensuradas são muito representativas da variável latente a que estão conectadas no Modelo. **Com esses resultados, para a 16ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois é satisfatória a variância extraída do construto endógeno Desempenho Financeiro e suas variáveis mensuradas do Modelo.**

Tabela 38**Variância Extraída da Variável Latente Endógena do Modelo**

Soma dos Quadrados das Cargas Padronizadas

- Desempenho Financeiro $REATI^2 + MALUC^2 + GIRAT^2 + RETPL^2 = \text{Total}$
 $0,87^2 + 0,96^2 + 1,00^2 + 0,96^2 = 3,600$

Soma dos Erros de Mensuração

- Orientação para o Consumidor $REATI + MALUC + GIRAT + RETPL = \text{Total}$
 $0,24 + 0,07 + 0,01 + 0,07 = 0,39$

Cálculo da Variância Extraída =
$$\frac{\text{(Soma dos Quadrados das Cargas Padronizadas)}}{\text{(Soma dos Quadrados das Cargas Padronizadas) + Soma dos Erros de Mensuração}}$$

- Desempenho Financeiro = $(3,600) / (3,600 + 0,39) = \mathbf{0,902}$

2.4. Ajustamento do modelo estrutural

Já tendo sido realizadas as avaliações global e dos aspectos da mensuração do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, insta agora passar ao exame da sua parte estrutural. Isto é, cabe analisar o conjunto de relações de dependência ligando os construtos do Modelo.

Com esse propósito, os parâmetros GAMMA da equação estrutural calculados para o Modelo estão registrados na Tabela 39. Ao nível de significância de 1%, os resultados indicam não serem significantes nenhum dos três vínculos causais entre as variáveis exógenas latentes Orientação para o Consumidor (OCONSU), Orientação para a Concorrência (OCONCO) e Coordenação Interdepartamental (COORIN) e a variável endógena latente Desempenho Financeiro (DESFIN). Dentre tais vínculos, apenas aquele ligando Orientação para a Concorrência e Desempenho Financeiro aproxima-se da significância, com o valor da estatística t da ordem de 2,23, contra o valor crítico de 2,576. Além disso, os dois outros vínculos causais, da ligação de Orientação para o Consumidor e Coordenação Interdepartamental com Desempenho Financeiro, despontam com cargas negativas. Este é um resultado interessante, pois caso fossem esses vínculos estatisticamente significantes, então tais duas variáveis exógenas estariam tendo impacto negativo sobre o Desempenho Financeiro. **Com esses resultados:**

- **para a 17ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é negativa, pois não há uma relação significativa tendo o construto exógeno Orientação para o Consumidor (componente da Orientação para o Mercado) como causa e o construto endógeno Desempenho Financeiro como efeito;**
- **para a 18ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é afirmativa, pois há uma relação significativa tendo o construto exógeno Orientação para a Concorrência (componente da Orientação para o Mercado) como causa e o construto endógeno Desempenho Financeiro como efeito;**

- para a 19ª questão formulada nesta pesquisa, a resposta é negativa, pois não há uma relação significativa tendo o construto exógeno **Coordenação Interdepartamental (componente da Orientação para o Mercado)** como causa e o construto endógeno **Desempenho Financeiro** como efeito.

O parâmetro PSI (covariâncias das variáveis dos termos de erro nas equações estruturais) e a Correlação Múltipla ao Quadrado da equação estrutural calculados para o Modelo também estão registrados na Tabela 39. A covariância do erro de mensuração da variável latente endógena Desempenho Financeiro atingiu a elevada marca de 0,71, nitidamente significativa ao nível de significância de 1%. Já a correlação múltipla ao quadrado dessa mesma variável latente bateu em 29%. Portanto, o efeito combinado das três variáveis exógenas (Orientação para o Consumidor, Orientação para a Concorrência e Coordenação Interdepartamental) explica 29% da variância no Desempenho Financeiro, denotando uma relação linear que se pode considerar fraca, indicando que as variáveis latentes exógenas não explicam bem a variável latente endógena.

Tabela 39

Parâmetros GAMMA, PSI e Correlação Múltipla ao Quadrado da Equação Estrutural Calculados para o Modelo

Variável Latentes ETA	Variáveis Latentes KSI			Equação Estrutural – DESFIN	
	OCONSU	OCONC	COORIN	Erro de Mensuração	Correlação Múltipla ao Quadrado
DESFIN	-0,27* ♦	0,45 •	0,30♦	0,71 ■ •	0,29
	(0,16)**	(0,15)	(0,19)	(0,12)**	
	-1,69***	2,96	1,60	5,82***	

* Carga Estimada do Parâmetro

■ Erro de Mensuração

** Erro Padrão

*** Valor de t

♦ Estatisticamente não significante a 1%

• Estatisticamente significante a 1%

Diante da debilidade dessas relações estruturais que configuram o cerne do Modelo, ainda mais vale a pena atentar para a matriz de covariâncias entre as variáveis latentes exógenas e endógenas, cujos resultados constam da Tabela 40. Embora sendo covariâncias, a comparação delas fica facilitada porque todas as variáveis mensuradas tiveram por base escalas de igual tipo e estrutura (ordinal de 7 posições). De pronto percebe-se uma disparidade entre a magnitude de dois grupos de covariâncias. De um lado, são bem mais baixas (de 0,23 a 0,50) as covariâncias dos pares formados pela variável endógena Desempenho Financeiro e as 3 variáveis exógenas, quais sejam, Orientação para o Consumidor (OCONSU), Orientação para a Concorrência (OCONCO) e Coordenação Interdepartamental (COORIN). Do outro, são bem mais altas (0,63 a 0,76) as covariâncias dos pares formados por essas três variáveis exógenas entre si. Note-se que as variâncias e covariâncias entre as variáveis KSI anotadas nessa mesma Tabela 40, na parte a sua direita, são os elementos da matriz PHI a seguir considerada.

Tabela 40

Matriz de Covariâncias entre as Variáveis Latentes ETA e KSI

Variáveis Latentes	ETA	KSI		
	DESFIN	OCONS	OCONC	COORIN
DESFIN	1,00			
OCONS	0,23	1,00		
OCONC	0,50	0,63	1,00	
COORIN	0,43	0,75	0,76	1,00

Diante dessa indicação, interessa conhecer melhor as relações entre as variáveis exógenas. Com esse fito, a Tabela 41 expõe os parâmetros PHI calculados para o Modelo, das variâncias e covariâncias das variáveis exógenas. Ao nível de significância

de 1%, de fato os resultados demonstram que os 3 construtos exógenos (Orientação para o Consumidor, Orientação para a Concorrência e Coordenação Interdepartamental) guardam covariâncias significantes entre si. Eles formam, pelo visto, um todo imbricado.

Tabela 41

Parâmetros PHI Calculados para o Modelo

Variáveis Latentes KSI	Variáveis Latentes KSI		
	OCONS	OCONC	COORIN
OCONS	1,00		
OCONC	0,63* (0,07)** 8,74***	1,00	
COORIN	0,75* (0,06) 12,78	0,76* (0,05) 14,87	1,00

* Carga Estimada do Parâmetro

** Erro Padrão

*** Valor de t

* Estatisticamente significativa a 1%

Eis os resultados principais na avaliação do ajustamento do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, nos limites da amostra formada de concessionárias autorizadas de veículos da FIAT no Brasil. Muitas surpresas foram encontradas, em face da teoria revisada, e agora impende sobre elas concluir.

VII. CONCLUSÕES

As conclusões da pesquisa empírica realizada estão a seguir expostas, divididas em limitações, discussão e implicações científicas, discussão e implicações gerenciais e considerações finais.

1. LIMITAÇÕES

São diversas as limitações desta pesquisa e elas não podem ficar sem menção. Primeiro, tem-se aqui apresentado o relatório de uma pesquisa empreendida ao longo de apenas 6 meses. O esquema de financiamento à pesquisa do *Núcleo de Pesquisas e Publicações* da EAESP-FGV assoma como uma grande forma de fomento ao trabalho científico no âmbito da Instituição, talvez sem paralelo no meio de pesquisa de Administração no Brasil. Todavia, tem-se como indubitável que tal prazo, de apenas meio ano, é muito exíguo para consumir um projeto teórico-empírico de razoável envergadura. Essa limitação básica está refletida em diversas imperfeições aqui presentes, para parte das quais se espera, ao longo dos próximos meses, gradativamente encontrar equacionamento. Já aquelas outras restrições insuscetíveis de extinção no âmbito deste projeto, elas devem animar novos e melhores esforços futuros de investigação do problema aqui abordado.

Segundo, deu-se uma variabilidade moderada nas variáveis mensuradas, tanto naquelas ligadas à Orientação para o Mercado (preponderância de escores nas faixas intermediária e alta) quanto ao Desempenho Financeiro (preponderância de escores nas faixas intermediária e baixa). Essa condição prejudicou a robustez das análises estatísticas em geral e da modelagem de equações estruturais em particular. Logo, sendo possível, em outras oportunidades de pesquisa deve-se buscar trabalhar com amostras dotadas de maior variabilidade nas medidas. Será necessária a consecução de projetos com uma gama suficiente grande de organizações e que tenham situações bem distintas quanto ao panorama dos construtos examinados.

Terceiro, o ano de 1999, tomado como base para as avaliações de Desempenho Financeiro, quem sabe foi atipicamente adverso, além da restrição que foi tomar um único exercício. Em decorrência, seria desejável trabalhar com uma série longitudinal de medidas de Desempenho Financeiro cobrindo vários anos. O difícil talvez venha a ser obter a cooperação dos empresários para fornecer tais dados.

Quarto, há uma tendência muito forte na pesquisa de Marketing de cada pesquisador se lançar a um tema variando o esquema metodológico adotado. Aliás, foi exatamente isso que se fez nesta pesquisa. Uma razão disso é óbvia e pertinente: buscar melhores abordagens para um mesmo problema básico de pesquisa. Não obstante, essa situação dificulta sobremaneira comparações rigorosas entre as iniciativas de pesquisa, como entre os resultados empíricos aqui encontrados e aqueles antes expostos na revisão teórica. Pior ainda, parece que as iniciativas para replicar estudos originais ainda não são nem bem aceitas na comunidade acadêmica de Marketing. Então, uma das limitações deste estudo foi a falta de bases estrangeiras e brasileiras para comparação direta dos resultados ora obtidos. Não se teve acesso a outros estudos usando o mesmo esquema aqui implementado. Pior ainda, se a pesquisa sobre Orientação para o Mercado nos Estados Unidos é uma realidade da década de 90 recém terminada, na órbita brasileira a carência científica é ainda bem maior.

Quinto, incidiu sobre a pesquisa a restrição de um potencial erro de não-resposta dos principais executivos das concessionárias FIAT. Isto porque a maior parte deles, 63%, não respondeu o questionário. Daí a dúvida que se instala é se aqueles que responderam diferem substantivamente daqueles que não responderam em termos de variáveis relevantes para o estudo (MALHOTRA, 1995). Se a discrepância é expressiva, então as estimativas extraídas da amostra devem estar contaminadas de vieses. Oportunamente espera-se aplicar um teste estatístico para analisar a existência ou não de evidências desse erro de não-resposta, tendo por base diferenças entre os perfis daqueles que responderam antes e depois da remessa da carta de acompanhamento, encarecendo a devolução do questionário.

Sexto, tem-se aqui estudada apenas uma rede de um elo de um ramo empresarial, que é o de distribuição automobilística, dele tendo sido extraída uma amostra não-probabilística. Por conseguinte, não há como pretender generalização dos resultados desta pesquisa (KERLINGER, 1973). Numa etapa anterior, estudou-se a rede de concessionárias General Motors. Agora, numa etapa seguinte, cabe estender esta investigação para incluir pelo menos mais duas das grandes redes varejistas ligadas às montadoras instaladas no Brasil: Ford e Volkswagen. Além disso, necessário seria dispor de avaliações empíricas das relações entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro em outros ramos de negócios no Brasil.

Sétimo, uma das mais importantes restrições deste estudo está na possível ocorrência de um viés de desejabilidade social. Tal viés resulta de respostas dadas que não são baseadas naquilo que os respondentes “realmente” pensam e acreditam, mas sim no que eles percebem como sendo socialmente apropriado. A possibilidade da existência desse tipo de viés deve ser sempre considerada quando o fenômeno investigado engloba assuntos sensíveis. Na atualidade, a toda parte (da grande imprensa às escolas de Administração) ouve-se um discurso forte e freqüente ressaltando a necessidade vital de satisfação do cliente. Decerto que não é diferente o que ouvem os principais executivos das concessionárias estudadas da parte daqueles que estão na gestão da montadora que representam. Destarte, pode ser que o quadro geral relativamente positivo que aqui se viu de Orientação para o Mercado das concessionárias não seja toda verdade, estando distorcida uma realidade mais desfavorável no tocante a esse construto.

Oitavo, esta pesquisa baseou-se somente nas respostas dos principais executivos das concessionárias. Mesmo sendo eles os maiores detentores das informações nesse tipo de empresa (privada e de pequeno e médio portes), algumas informações de Orientação para o Mercado são mais próprias do contato diário funcionário-cliente. Isto também foi levantado no estudo de PELHAM e WILSON (1996). Como solução, poderiam também ser obtidas informações junto a outros funcionários da

empresas, como os vendedores, tanto mais sendo as empresas aqui pesquisadas de serviços, onde é típica a interação entre funcionários de linha de frente e clientes.

Nono, uma restrição inerente a estudos cruzando culturas e nações, com o uso de instrumentos comuns, relaciona-se à tradução. Logo, a tradução do enunciado original das 15 variáveis mensuradas de Orientação para o Mercado da língua inglesa para o português usado no Brasil revestiu-se de dificuldade, sujeita a potenciais imperfeições. Cuidados foram tomados no processo de tradução (como pelo pré-teste), de modo a assegurar equivalência de conteúdo e acurada comunicação com os respondentes. Sem embargo, a possibilidade de má interpretação não deixou de existir.

Décimo, tendo em vista o tamanho da amostra que se podia obter e de fato foi obtida e das restrições da modelagem de equações estruturais quanto à quantidade de variáveis mensuradas e latentes em análise, foi preciso fazer uma opção. Esta foi no sentido de eliminar todos os demais Antecedentes, Moderadores e Conseqüências da Orientações para o Mercado. Entretanto, mais do que tê-los expostos em separado ou em algumas poucas relações parciais, desejável seria ver o avanço científico ensejando concepções contemplando com mais precisão e a um só tempo o conjunto todo cogitado na teoria. É a chamada elaboração teórica, em que se busca explicar um evento da forma mais abrangente e precisa possível (SELLTIZ et al., 1976). Numa teoria, a adição de suposições permite dizer mais sobre o tópico, resultando em explicações mais completas. Por isso, embora a elaboração de um modelo, como recurso teórico, comece por simplificações, a sucessão histórica de modelos tende a ser um progresso de complexidade, no caminho para uma abordagem mais rigorosa de sistemas tomados com limites mais amplos (MAZZON, 1978). Eis um grande desafio para estudos futuros dando prosseguimento a esta iniciativa.

2. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES CIENTÍFICAS

Apesar dessas limitações incidentes, acerca do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, testado com uma amostra de 122 concessionárias FIAT, algumas conclusões expressivas podem ser agora tiradas. Como visto, há graus bem pequenos de ajustamento absoluto e incremental e um grau moderado de ajustamento parcimonioso do Modelo. Não é fácil sintetizar esses resultados. Mas pode-se interpretar que o Modelo desponta com um grau problemático de ajustamento global ou, com muita concessão, um nível apenas pequeno desse ajustamento. Uma análise mais rigorosa levaria à rejeição desse Modelo, como padecendo de precário ajustamento global em tal contexto.

Quanto ao ajustamento da parte de mensuração do Modelo, as conclusões são que há relações lineares significantes entre os construtos exógenos Orientação para o Consumidor, Orientação para a Concorrência e Coordenação Interdepartamental (componentes da Orientação para o Mercado) e cada uma de suas variáveis mensuradas. Porém, as medidas de correlação múltipla ao quadrado demonstram que o construto Orientação para o Consumidor conta com 2 variáveis mensuradas distinguindo-se por uma fraca relação linear com ele, isto é, que não medem muito bem tal construto; ao mesmo tempo, não dispõe esse construto de uma só variável mensurada com forte relação linear com ele. Mesmo assim, todos esses três construtos possuem elevada fidedignidade composta (de 79 a 88%). Isto demonstra que os conjuntos de variáveis mensuradas contam com alta consistência interna, bem indicando seus respectivos construtos comuns. Sobre a variância extraída, os construtos Orientação para a Concorrência (0,64) e Coordenação Interdepartamental (0,59) ultrapassam o limite mínimo recomendável para essa medida (0,50). Ao contrário, o construto Orientação para o Consumidor deixou a desejar na variância extraída (0,39), sinalizando que suas 6 variáveis mensuradas não são muito representativas da variável latente a que estão conectadas no Modelo.

Por seu turno, pelos resultados do ajustamento da mensuração do construto endógeno Desempenho Financeiro, conclui-se haver uma relação linear significativa entre ele e cada uma de suas variáveis mensuradas do Modelo. As medidas de correlação múltipla ao quadrado de todas as variáveis mensuradas desse construto são elevadas (entre 76% e 99%), sinalizando uma relação linear muito forte de Retorno sobre os Ativos (REATI), Margem Líquida de Lucro (MALUC), Giro dos Ativos Totais (GIRAT) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RETPL) com a variável latente Desempenho Financeiro. Eis aí algo previsível, haja vista a natureza consagrada da teoria por trás desse conjunto. Também é satisfatória a fidedignidade composta do construto endógeno Desempenho Financeiro e suas variáveis mensuradas do Modelo, sinal de alta consistência interna das variáveis mensuradas, bem indicando o construto comum. Fechando os aspectos de mensuração, a variância extraída do construto Desempenho Financeiro (0,90) ultrapassa e muito o limite mínimo recomendável para essa medida (0,50), espelhando que suas quatro variáveis mensuradas são muito representativas da variável latente a que estão conectadas no Modelo.

No que refere à parte estrutural do Modelo, a análise do conjunto de relações de dependência ligando os construtos patenteia ser significativa apenas um dos três vínculos causais aduzidos: aquele ligando a variável exógena latente Orientação para a Concorrência e a variável endógena latente Desempenho Financeiro. A correlação múltipla ao quadrado da variável latente Desempenho Financeiro bateu em 29%. Portanto, o efeito combinado das três variáveis exógenas explica cerca de 29% da variância no Desempenho Financeiro, denotando uma relação linear fraca, porém de modo algum desprezível. Por outro lado, chama a atenção a ausência de significância dos vínculos causais entre Orientação para o Consumidor e Coordenação Interdepartamental, como construtos exógenos, e Desempenho Financeiro, como construto endógeno.

No confronto com a literatura, tais conclusões desta pesquisa contrariam parcialmente os achados empíricos de NARVER & SLATER (1993), que detectaram os três componentes da Orientação para o Mercado (e não só Orientação para a

Concorrência) como altamente relacionados ao Retorno sobre os Ativos. Colidem também com JAWORSKI e KOHLI (1993), que constataram a Orientação para o Mercado como um determinante importante do Desempenho Empresarial, desconsiderando o ambiente em que a empresa atua. Discrepam igualmente de PELHAM e WILSON (1996), que comprovaram a Orientação para o Mercado como relacionada à Lucratividade. Mas vale mencionar que, também parcialmente, os resultados deste projeto convergem com aqueles de URDAN (1999), onde os grupos de concessionárias com baixos e altos níveis de Orientação para o Mercado não apresentaram vetores de crescimento de vendas de 1992 a 1997 (como medida única de desempenho) significativamente diferentes.

Não menos importante é lembrar o estudo de PELHAM (1997), que não constatou uma relação direta entre Orientação para o Mercado e Lucratividade, mas sim uma relação indireta entre esses construtos, agindo a Efetividade Empresarial como variável mediadora na relação causal entre Orientação para o Mercado e Lucratividade. Como aqui não foram utilizadas variáveis mediadoras, o uso delas poderia exibir os vínculos causais esperados, se de fato há uma relação indireta entre Orientação para o Consumidor e Coordenação Interdepartamental, como causas, e Desempenho Financeiro, como efeito.

Pelo visto, a grande hesitação que se instala é se realmente não procede na amostra estudada esses dois vínculos casuais levantados ou se o esquema de mensuração adotado nesta pesquisa é que foi falho, pelas limitações previamente discutidas. Então, as conclusões empíricas em torno do Modelo trazem duas vertentes de implicações essenciais, cada qual incluindo diversos aspectos interessantes.

Numa vertente de implicações, entra a perspectiva de que testes estatísticos podem ser uma ferramenta algo pobre para escolher-se um modelo (ARBUCKLE, 1997). Um modelo é sempre uma representação dos elementos mais importantes, uma condensação, de um sistema do mundo real percebido (NAERT & LEEFLANG, 1978). Por conseguinte, no melhor dos casos um modelo pode ser uma aproximação

e, como tal, pode ser útil sem ser plenamente verdadeiro. Não sendo nunca perfeitos, os modelos podem ser rejeitados por critérios estatísticos, mas nem por isso se tornarem condenados para utilização. Prevalecendo esse raciocínio, não haveria porque pura e simplesmente deixar de lado o todo do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro e as relações fundamentais que o configuram. Ainda mais que pelo menos um pequeno grau de ajustamento global ele parece possuir.

Esse descompasso do Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro talvez nem fuja da realidade mais comum. Vale indagar: quantos modelos propostos no Marketing passaram por rigoroso e generalizado processo de validação? É grande a produtividade dos criadores de modelos de marketing, observam NAERT & LEEFLANG (1978). Entretanto, eles criticam o fato de haver muitos desses modelos propostos e poucos deles sendo usados; eis um quase lugar comum. Tal alerta parece nada ter perdido em atualidade, pois a quantidade de modelos de Marketing realmente utilizados na prática profissional permanece em patamares muito baixos. Isto não significa ausência de implementação dos modelos, mas sim que a implementação é muito limitada em relação ao esforço total invertido no desenvolvimento deles. Decerto que há problemas sérios nesse domínio. É difícil encontrar bons modelos, a maioria dos modelos é incompleta e grande parte dos gerentes tem severa dificuldade em compreender modelos mais elaborados.

Pode ser que efetivamente não existam contornos tão nítidos por trás de construtos de Marketing como aqueles que compõem o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro. ZALTMAN & WALLENDORF (1979) ressaltam que modelos nas ciências humanas e sociais tendem a extrair distinções artificiais entre conceitos na realidade inseparáveis. Eles ilustram que, ao contrário de estômago e coração, por exemplo atitudes e personalidades são partes inextricáveis dos seres humanos, numa malha compreendendo um todo, que só ficticiamente podem ser isoladas umas das outras.

O raciocínio humano é governado por termos e conceitos, assim como por imagens de modelos, notadamente os de cunho gráfico que são mais facilmente assimiláveis. As tão comuns ilustrações gráficas que acompanham os textos de Administração incluem usualmente muitas retângulos e setas. Isto fornece uma impressão visual de ordem com delimitações e ligações inequívocas. A figura gráfica é delineada justamente para propiciar uma visão geral e uma compreensão rápida, onde seus contornos regulares guiam o caminho de compreensão da matéria retratada. Mas tal abordagem de precisão total e linear pode ser enganadora. Afinal, será mesmo que fenômenos humanos e sociais (como os do Marketing) podem ser corretamente apreendidos e reduzidos a retratos tão simples quanto retângulos e linhas retas, como aqueles estampados no Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro? Há um sério perigo em que a simplicidade das figuras, sem que tenham contrapartida no mundo real, direcionem o pensamento no rumo de simplificações desprovidas de validade.

O Modelo aqui testado não deixa de colocar seus conceitos em compartimentos apertados, o que pode dar uma falsa idéia de ser o estudo do assunto escolhido menos complexo do que de fato o é. Talvez o todo pertinente ocorra com componentes marcados por limites meio nebulosos. É por isso que se firma serem modelos somente representações da realidade, jamais a realidade em si. Daí, uma maneira de definir um fenômeno é aceitar que ele tenha contornos vagos, algo que se costuma denominar de fenômenos difusos. Embora os limites das partes sejam algo indistintos, elas encerram um núcleo, isto sim, de algo essencial que a experiência pode captar, apesar da imbricação. Nisso o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro tem um papel a desempenhar.

Mas mesmo quando a teoria não descreve com perfeição a realidade, MINTZBERG (1978) sustenta que a opção do interessado não pode ser entre teoria e realidade, mas entre alternativas teóricas. Para ele, ninguém carrega a realidade na cabeça, pois nenhuma cabeça é suficientemente grande para tanto. Em lugar disso,

carregamos pensamentos, impressões, crenças acerca da realidade e verificações que chamamos fatos. No entanto, para MINTZBERG isso não terá utilidade, a menos que haja alguma forma de ordenação, tal qual uma biblioteca que não tem serventia enquanto os livros não forem catalogados. Assim, é essencial que haja na mente simplificações abrangentes - conceitos, modelos e teorias - que nos permitam catalogar nossos dados e experiências. Com isso, a escolha do estudioso torna-se entre modelos e teorias alternativas. Pelo menos dois critérios são básicos para a escolha de um modelo: riqueza da descrição (isto é, quão efetivamente ele reflete a realidade ou quão pouco ele distorce a realidade) e simplicidade para compreensão (como sintetizado magistralmente pela equação $E = MC^2$ a Teoria da Relatividade de Einstein). Nesses termos, pode-se pensar que o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro, em que pesem suas limitações já descortinadas, ainda constitui a melhor concepção disponível, mesmo ainda sem grande riqueza mas com atraente simplicidade, para compreensão dos fenômenos nele contemplados.

Já a outra vertente de implicações representa uma perspectiva mais purista, que levaria à rejeição da maior parte do Modelo na forma como está estabelecido para a amostra estudada, aproveitando-se somente o vínculo significativo entre Orientação para a Concorrência e Desempenho Financeiro. Melhor dizendo, aproveitando de HAIR et al. (1995), duas opções existem: a) iniciar a concepção de um modelo de determinantes do Desempenho Financeiro a partir da estaca zero, tendo por substrato as eventuais especificidades do Marketing na realidade brasileira e do ramo estudado; b) tentar modificar o modelo rejeitado de forma incremental, melhorando o seu ajustamento aos dados. A primeira opção em especial exigiria um trabalho científico de grande fôlego, algo difícil de ser concretizado nas condições habituais do trabalho acadêmico no Brasil e que não parece fazer muito sentido, haja vista a procedência da relação causal entre um dos componentes da Orientação para o Mercado e o Desempenho Financeiro. A segunda opção emerge como mais eficaz, eficiente e viável, pois aproveitando o arsenal teórico estabelecido na literatura como base do esforço subsequente de desenvolvimento científico.

Mas nessa linha impõe-se ter em mente que a adoção de modelos requer critérios. Na Administração em geral, e no Marketing em particular, parece haver uma inclinação muito maior a propor modelos do que a testá-los. Uma das razões bem provável desse prejudicial desequilíbrio de atenção deve estar no meticuloso trabalho envolvido num teste empírico, em geral bem mais árduo (também menos empolgante) do que o demandado pela proposição, pura e simples, de mais um modelo. Todavia, a avaliação empírica de um modelo é imprescindível para sugerir as modificações a introduzir para se dispor de modelos mais realistas.

Logo, o mais correto seria, ao menos por ora, ter em mente que o Modelo do Impacto da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Financeiro é apenas uma etapa evolutiva, até embrionária (apesar das décadas do Marketing como disciplina científica), onde tantas outras precisam ser adicionadas. Por incrível que pareça (dada a sua natureza essencial para o Marketing), é preciso aceitar que o conhecimento geral sobre o tema é ainda precário. Insta reconhecer que o entendimento e a mensuração das relações entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro ainda interpõem inegáveis dificuldades, sendo um apreciável desafio científico. Esforço continuado de pesquisa apresenta-se como essencial para levar adiante a compreensão de tão intrincado fenômeno. Esforço este que precisa ser empreendido também nos países como o Brasil, porquanto nem tudo quanto procede nas nações avançadas (NARVER & SLATER, 1993; JAWORSKI e KOHLI, 1993; PELHAM e WILSON, 1996), vai obrigatoriamente proceder em outras nações. Ao que se verificou nesta pesquisa, não é fácil encontrar concepções teóricas com validade que cruze todas e quaisquer fronteiras de ramos, tanto mais nacionais e continentais.

Diante dessas duas vertentes de implicações, qual é a mais apropriada? Talvez as duas. Cada qual tem algo a contribuir. Em síntese, de um lado, não deve um só teste estatístico jogar as diversas indicações teóricas de ligação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro por terra. Do outro, não se pode ignorar o desajustamento desse Modelo aqui detectado, em particular as duas relações estruturais não significantes, impondo-se buscar o saneamento disso numa melhor

configuração formal desse Modelo, mediante alteração de quaisquer de suas partes e relações.

Em termos gerais, a pesquisa realizada reforça a necessidade de uma perspectiva multidisciplinar na investigação da temática aqui selecionada. É um alerta bem oportuno, pois tradicionalmente o estudo de Administração tem-se dado mais dentro dos limites de disciplinas. O pesquisador de Marketing restringe suas discussões a outros pesquisadores de Marketing, pesquisadores de Recursos Humanos e Teoria das Organizações pouco compartilham seus pontos de vista, e pesquisadores de Finanças e Produção assumem ainda outras perspectivas. Entretanto, cada grupo de acadêmicos está contemplando o mesmo “objeto”, embora mudando o prisma, o referencial e a linguagem pelo qual ele é abordado. Sendo as organizações sistemas de partes inter-relacionadas, não há como compreendê-las tomando as partes para estudo isoladamente uma das outras. Daí a imperiosa necessidade de contemplar simultaneamente, entre outras funções, Marketing e Finanças, como aqui ocorreu. Só assim será viável dispor de concepções teóricas mais realistas e poderosas.

3. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Reparam BEYER & TRICE (1994) que, nas sociedades modernas, a pesquisa é uma importante fonte de novos conhecimentos. Porém, eles insistem que uma exigência básica para a utilização dos novos conhecimentos derivados da pesquisa é que ela alcance as pessoas que podem usá-lo numa forma que seja útil para as sociedades. Acontece que a transferência de conhecimento de pesquisadores aos usuários potenciais é dificultada, às vezes até impedida, pela separação social entre as duas partes. Essa é uma lacuna que, na nossa realidade da Administração e do Marketing, precisa ser o quanto antes superada, ao menos pela iniciativa dos pesquisadores.

Pensando nisso, é inegável que a comprovação de vínculos causais entre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro pode ter um visceral efeito indutivo de

diligências dos produtores de bens e prestadores de serviços em geral (não só as concessionárias de veículos) para desenvolver nelas o conceito de marketing e a Orientação para o Mercado. Daí podem surgir, entre outros corolários, o aprimoramento de suas ofertas, o enraizamento na gestão delas de maior apreço pelos clientes e suas avaliações e a criação de uma genuína mentalidade de marketing. Ter-se-ia uma contribuição muito útil para direcionar os praticantes de Marketing e Administração. Se realmente o Desempenho Financeiro for antecedido pela Orientação para o Mercado, nenhuma empresa gerida racionalmente deixará de buscar enveredar por esse caminho. Tem-se nisso algo sumamente desejável sob o ponto de vista social.

Com base empírica, ao menos em parte, a conclusão aqui é que a Orientação para o Mercado, representada pelo seu componente Orientação para a Concorrência, parece ser causa de Desempenho Financeiro na amostra estudada. Isso é menos do que, à luz da teoria revisada, se esperava encontrar, porém nem por isso tal conclusão deixa de gerar relevante implicação gerencial.

Então, para os praticantes do marketing e da Administração, em destaque aqueles das concessionárias pesquisadas, duas são as recomendações que por ora podem ser ofertadas. A primeira delas é que a Orientação para a Concorrência deve ser objeto de um esforço prioritário na gestão empresarial, como provável meio conducente a um melhor Desempenho Financeiro. Para tanto, as quatro variáveis mensuradas do construto Orientação para a Concorrência indicam com mais precisão o que de essencial compete desenvolver na prática gerencial.

A segunda recomendação é no sentido de cautela. Não se pode sugerir que os executivos das concessionárias em tela simplesmente descartem os dois outros componentes da Orientação para o Mercado (Orientação para o Consumidor e Coordenação Interdepartamental) pela ausência de impacto deles sobre o Desempenho Financeiro. Quem sabe tais vínculos são indiretos e o esquema de relacionamento direto aqui testado foi inadequado? Quem sabe a ausência de

Antecedentes e Moderadores mascarou as verdadeiras relações entre esses construtos? Toda a teoria acumulada no Marketing, em que pesem suas lacunas já revisadas, diz que sim e é mais provável que haja um caminho de algum tipo ligando Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro.

Afinal, numa economia de mercado, os consumidores, pelos seus votos de compra, determinam que bens e serviços devem ser providos e em quais quantidades. Itens que não são desejados, sofrem uma queda de preços, enquanto itens desejados e produzidos em quantidade insuficiente experimentam uma alta de preços (BAUMOL & BLINDER, 1982). Este mecanismo, de forma bem simples, é o que se chama soberania do consumidor. Há graus variados de soberania do consumidor no mundo real (FULOP, 1967). Quanto mais competitivo o mercado, mais forte o poder do consumidor; mais próximo de um monopólio, mais o consumidor está à mercê do fornecedor. Logo, esse grau de soberania é primordialmente determinado pela disponibilidade de alternativas de fornecedores. Onde a competição é alta, deve crescer a relevância do marketing, com suas definições invariavelmente enfatizando o consumidor, numa visão dos negócios como alicerçados na satisfação dele (DRUCKER, 1954). Por isso, ora, é pouco provável que a satisfação do consumidor (pilar do conceito de marketing), que se implanta através de Orientação para o Mercado, não tenha este construto como um todo tendo impacto sobre o Desempenho Financeiro.

Isto é tão mais importante quando se assiste ao crescimento rápido da competição no Brasil desde 1990, em virtude de tendências como maior abertura ao exterior, quebra de monopólios e o baixo ritmo de crescimento econômico, tornando as oportunidades mais disputadas. Este é exatamente o caso do ramo automobilístico como um todo, aí incluídas as concessionárias. É uma imensa onda que está sobrevindo depois de décadas de proteção de mercado, materializada na proibição de importação de veículos estrangeiros e a longa existência de apenas quatro montadoras atuando com fábricas no Brasil (Fiat, Ford, General Motors e Volkswagen).

Presentes essas condições, devem entrar em cena no ramo automobilístico, com máximo destaque, a soberania do consumidor, a sua satisfação e o marketing como um todo, de uma forma ou de outra, com base num modelo ou noutro. Em sintonia com os novos tempos, deve avultar o papel do marketing, refletido em mais e mais atenção profissional à compreensão da satisfação do cliente, seus antecedentes e conseqüências. A teoria da Orientação para o Mercado é um referencial para contribuir nesse sentido, a menos que novas e reiteradas pesquisas demonstrem cabalmente o contrário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por isso tudo, é lamentável reconhecer a carência de mais pesquisa acadêmica tratando dessa relevante temática no Brasil. Empenho continuado de pesquisa apresenta-se como essencial para levar adiante a compreensão de tão complexos fenômenos. Ainda por cima porque nem tudo quanto procede nas nações avançadas, vai obrigatoriamente proceder em outras nações. Talvez aí esteja um ponto esquecido nessa época de globalização: mesmo que organizações atuem em escala mundial, a realidade do Marketing pode conservar idiosincrasias regionais (ENGEL et al., 1994). Pior ainda para as organizações pequenas e médias genuinamente nacionais de países em desenvolvimento, tal qual as concessionárias enfocadas nesta pesquisa, pela sua maior dificuldade de assimilação de competências gerenciais.

Mas, diante dos enormes ganhos potenciais que de esforços de pesquisa podem advir, justificam-se plenamente quaisquer iniciativas que venham a jogar mais luzes sobre as relações entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Financeiro. O desafio para futuros trabalhos é desenvolver tanto sólida teoria quanto diretrizes práticas para os gerentes, de modo que estes possam desenvolver e implementar sistemas de marketing aptos a capturar o máximo do potencial legítimo de Desempenho Financeiro.

VIII. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mário. Que a Fiat nos perdoe. *Exame*, São Paulo, 15 fev 1995, n. 577. p.27.

ARBUCKLE, James L. *AMOS user's guide*. Version 3.6. Chicago: SPSS Inc., 1997.

ASSEF, Andrea. Eles andam a 300 por hora. *Exame*, São Paulo, 1º fev 1995, n. 576. p.38-41.

BAUMOL, William J. & BLINDER, Alan S. *Economics: principles and policy*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BEM-HORIM, Moshe. *Essentials of corporate finance*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

BEYER, Janice M., TRICE, Harrison M. Current and prospective roles for linking organizational researchers and users. In: KILMANN, Ralph H. et alii. *Producing useful knowledge for organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1994. p. 675-702.

BOLLEN, Kenneth A. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, 1989.

_____ & LONG, John S. *Testing structural equation models*. Newbury Oak: Sage, 1993.

BOWEN, David E., SIEHL, Caren, SCHNEIDER, Benjamin. A framework for analysing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, v.14, n.1, p.75-95, 1989.

- BUNGE, Mario. *Philosophy of science: from problem to theory*. Vol. 1. Rev. ed. New Brunswick: Transaction, 1998.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v.58, n.4, p.37-52, Oct 1994.
- DESHPANDÉ, Rohit e FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, v.2, n.3, p.213-232, 1998.
- _____, _____, WEBSTER Jr., Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v.57, n.1, p.23-27, Jan. 1993.
- DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper & Brothers, 1954.
- ENGEL, James F., WARSHAW, Martin R., KINNEAR, Thomas C. *Promotional strategy: managing the marketing communications process*. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- FERRO, José R. Ainda somos o país das carroças? *Exame*, São Paulo, 29 jan 1997, n.628. p.26-27.
- FULOP, Christina. *Consumers in the market: a study in choice, competition and sovereignty*. London: The Institute of Economic Affairs, 1967.
- GITMAN, L. G. *Princípios de administração financeira*. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 1987.

HAIR, Jr., Joseph F. et al. *Multivariate data analysis*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

HESSEL, Rosana, VILARDAGA, Vicente. Grande reviravolta no varejo de automóveis. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 junho 2000, p. C-1.

HUTCHINSON, Susan R., OLMOS, Antonio. Behavior of descriptive fit indexes in confirmatory factor analyses using ordered categorical data. *Structural Equation Modeling*, v.5, n.4, p.344-364, 1998.

JAWORSKI, Bernard J. e KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v.57, n.3, p.53-70, July 1993.

JÖRESKOG, Karl. G., SÖRBOM, Dag. *LISREL 7: a guide to the program and applications*. 2nd ed. Chicago: SPSS Inc., 1989.

_____, _____. *Lisrel 8: structural equation modeling with the Simplis command language*. Chicago: Scientific Software International, 1993.

_____, _____. *Preli2: user's reference guide*. Chicago: Scientific Software International, 1996a.

_____, _____. *Lisrel 8: user's reference guide*. Chicago: Scientific Software International, 1996b.

KERLINGER, Frederick N. *Foundations of behavioral research*. New York: Holt: Rinehart and Winston, 1973.

KOHLI, Ajay K. e JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, n.2, p. 1-18, Apr 1990.

- _____, _____ e KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v.30, n.4, p.467-477, Nov 1993.
- KRESS, George. *Marketing research*. Reston: Reston Publishing, 1979.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v.38, n.4, p.45-56, July/Aug 1960.
- MALHOTRA Naresh K. *Marketing research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- MAZZON, José A. *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1978. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- MELHORES E MAIORES: as 500 maiores empresas do Brasil. *Exame*, São Paulo, jun. 1999.
- _____. *Exame*, São Paulo, jun. 1997.
- MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, 1978.
- MOURA, Germana C. Mercado muda perfil das concessionárias. *O Globo*, Rio de Janeiro, 17 nov 1996.
- NAERT, Philippe. A. & LEEFLANG, Peter S. H. *Building implementable marketing models*. Leiden: Martinus Nijhoff, 1978.

NARVER John C. e SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, n.4, p.20-35, Oct 1990.

_____, _____ e TIETJE, Brian. Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, v.2., n.3, p.241-255, 1998.

NAUGHTON, Keith. Revolution in the show room. *Business Week*, 19 Feb 1996, n.2.463. p.70-76.

O CONSUMIDOR reclama, de quem é a culpa? *Dealer*, v. 3, n. 12, p. 21, abr. 1998.

OLMOS, Marli. Concessionárias trocam venda por serviço. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 25 nov 1996.

PELHAM, Alfred M. e WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.24, n.1, p.27-43, Winter 1996.

_____. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.5, n.3, p.55-75, Summer 1997.

_____. Market-orientation and other potential influences on performance in small and medium sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v.38, n.1, p.48-67, Jan 2000.

- PELOFSKY, Mark. Ford Motor Company: dealer sales and service. In: *The service management course: cases and readings*. SASSER Jr., W. Earl, HART, Christopher W. L., HESKETT, James L. New York: Free Press, 1989. p.841-861.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRENOVOST, L. Katherine. Books reviews: statistical models for ordinal variables. *Structural Equation Modeling*, v.6, n.2, p.212-215, 1999.
- RAPP, Stan, COLLINS, Thomas. *O novo marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RIBAS, Sílvio. Apelo da venda direta esquentada a competição. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 junho 2000, p. C-3.
- SCHULER, Maria. Análise multivariada de segunda geração: tudo o que eu queria saber sobre Lisrel e que os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v.I, n.5, p.93-108, set 1995.
- SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, Lawrence S. & COOK, Stuart W. *Research methods in social relations*. 3rd. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976.
- SHETH, Jagdish, GARDNER, David M., GARRETT, Dennis E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SIGUAW, Judy A, SIMPSON, Penny M., BAKER, Thomas L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, v.62, n.3, p. 99-111, July 1998.

SLATER, Stanley F., NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, v.58, n.1, p.46-55, Jan 1994.

_____. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v.59, n.3, p.63-74, July 1995.

SOARES, Aldo R. Ação no Cade contra a Ford. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 junho 2000, p. A-14.

TACHINARDI, Maria H., BREITENGER, Jacqueline. Indústria automotiva precisa reduzir custos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 9 maio 2000, p. A-5.

TAYLOR, Alex. How to buy a car on the internet. *Fortune*, 4 Mar 1996, v.133, n.4. p.164-168.

UMA INDÚSTRIA CONGESTIONADA. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 16 maio 1997. Caderno Leitura de Fim de Semana.

URDAN, Flávio T. *Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999 (Tese, Doutorado em Administração).

VALENTINO, Silvano. Você se lembra das carroças? *Exame*, São Paulo, 6 nov 1996, n.622. p.29.

VASSALO, Cláudia. Antenas ligadas. *Exame*, São Paulo, 26 fev 1997, n.630. p.46-47.

VILARDAGA, Vicente. Concessionárias aceleram concentração. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 out 1999. Caderno Empresas & Carreiras, p.C-1.

_____. Montadoras na trilha do carro mais popular. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 2 maio 2000a, p. C-1 e C-5.

_____. Fiat lucra com a estratégia de integração. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 maio 2000b, p. C-1.

_____. A caminho do carro sob encomenda. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 31 maio 2000c, p. C-3.

_____. O limite do risco da concentração. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 junho 2000d, p. C-1.

_____ e D'AMBRÓSIO, Daniela. Montadoras buscam executivos no mercado. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14 dez 1999. Caderno Empresas & Carreiras, p.C-2.

'VOZ ZANGADA' ajuda a manter comprador. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 maio 2000, Caderno Regional Nordeste.

WENTZ, Walter B. *Marketing research: management and methods*. New York: Harper & Row, 1972.