

C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Buenos Aires, 543
apto 502
Porto Alegre, RS 90670-
130
(51) 8421-9101
(51) 3388-9101
E-mail:
jlengler@terra.com.br

Artigo recebido: 09/05/2005
Aprovado: 18/10/2005

VALORES PESSOAIS E ESTRATÉGIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: O CASO DAS INDÚSTRIAS DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL

VALORES PERSONALES Y ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO: EL CASO DE LAS INDUSTRIAS DE LA REGIÓN CENTRAL DEL RIO GRANDE DO SUL

PERSONAL VALUES AND A MARKET-FOCUSED STRATEGY: THE CASE OF INDUSTRIES IN THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL

Jorge Francisco Bertinetti Lengler, Dr

Universidade de Santa Cruz do Sul-RS

jlengler@terra.com.br

Juvir Luiz Mattuella, Dr

Universidade de Santa Cruz do Sul-RS

juvir@terra.com.br

Ana Cláudia Schaack Lima, Msc

Universidade de Santa Cruz do Sul-RS

Palavras-chave:
Competitividade;
Orientação para o mercado;
Valores pessoais.

RESUMO: Sobreviver num mercado cada vez mais disputado representa o grande desafio de qualquer organização. Dentro do amplo espectro de ações da empresa para ampliar suas possibilidades competitivas enquadra-se a análise dos fatores que influenciam a cultura organizacional e como esta determina sua orientação para o mercado. Assim, é fundamental destacar a importância da análise dos valores pessoais dos dirigentes da organização, como formadores da cultura e da estratégia desta. Em função das afirmações acima, argumenta-se que analisar o grau de orientação para o mercado das empresas à luz dos valores pessoais dos gestores poderá fornecer um maior conhecimento do estilo de gestão, possibilitando um incremento da competitividade das organizações participantes do estudo. Este estudo empregou um desenho de pesquisa descritivo com uma amostra de 108 executivos das indústrias da região central do Estado do RS. Os resultados indicam que os valores pessoais foram formadores do grau de orientação para o mercado do conjunto das empresas amostradas.

Palabras-clave:
Competitividad;
Orientación para el mercado;
Valores personales.

RESUMEN: Sobrevivir en un mercado cada vez más disputado representa el gran desafío para cualquier organización. Dentro del amplio espectro de acciones de la empresa para ampliar sus posibilidades competitivas se encuadra el análisis de los factores que influyen en la cultura organizacional y como ésta determina su orientación para el mercado. Así, es fundamental destacar la importancia del análisis de los valores personales de los dirigentes de la organización, como formadores de la cultura y de la estrategia de la misma. En función de las afirmaciones anteriores, se argumenta que analizar el grado de orientación para el mercado de las empresas a la luz de los valores personales de los gestores podrá fornecer un mayor conocimiento del estilo de gestión, posibilitando un incremento de la competitividad de las organizaciones participantes del estudio. Este estudio empleó un

diseño de pesquisa descritivo con una muestra de 108 ejecutivos de las industrias de la región central del Estado de RS. Los resultados indican que los valores personales fueron formadores del grado de orientación para el mercado del conjunto de las empresas presentadas.

ABSTRACT: Surviving in an increasingly competitive market is a major challenge for any organization. Within the wide spectrum of company actions aimed at increasing their competitive opportunities is the analysis of factors which influence the organizational culture and how this determines their market orientation. Thus, it is fundamental to highlight the importance of the analysis of personal values of organizational managers, as formative influences on the culture of the organizational strategy. As a result of the above statements, it is argued that analyzing the level of market-focus of companies in the light of the personal values of the managers can provide greater knowledge of management style, enabling an increase in competitiveness of the organizations which took part in this study. This study used a descriptive research design with a sample of 108 executives from industries in the central region of the State of Rio Grande do Sul. The results indicate that personal values are formative influences on the level of market-focus for all the companies in the sample.

Key-words:
Competitiveness;
Market-focus;
Personal values.

1 INTRODUÇÃO

Criar valor para os mercados consumidores define-se como sendo o principal elemento de competitividade (KUMAR, 2005). Neste particular, as empresas têm que estar atentas às constantes mudanças que se verificam no mercado que é cada vez mais globalizado e competitivo. Assim, a importância da orientação para o mercado, segundo Kumar (2005), é ressaltada dentro deste contexto de um ambiente mercadológico altamente competitivo e do surgimento de consumidores mais atentos e exigentes, obrigando as organizações a empenharem maiores esforços na disposição de bens e serviços diferenciados. Para sobreviver neste tipo de ambiente as empresas precisam desenvolver um monitoramento constante do ambiente externo em busca das melhores estratégias competitivas, face à rivalidade dos seus concorrentes (ZALTMAN, 2004).

Convém ainda salientar que a correta percepção das mudanças que ocorrem no mercado e a formulação de estratégias adequadas estão relacionadas não só à capacitação técnica dos gestores como também aos seus respectivos sistemas de valores pessoais, pois a estratégia utilizada pela empresa na determinação de sua orientação para o mercado está relacionada aos valores abstratos dos seus gestores, pois estes condicionam sua visão para as perspectivas de mercado. Assim, dentre o amplo espectro de ações da empresa para ampliar suas possibilidades competitivas enquadra-se a análise dos fatores que influenciam a cultura organizacional das empresas e como esta determina sua orientação para o mercado. A cultura organizacional, por abranger todos os espaços da organização, é um elemento propulsor que permite que ela seja eficaz no delineamento de estratégias e na concepção operacional envolvendo tanto o ambiente interno como externo.

Diante do exposto, o presente estudo busca verificar qual o grau de relação entre o sistema de valores pessoais de executivos das grandes empresas do centro do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e o perfil de

414 Jorge Francisco Bertinetti Lengler (USC-RS) - Valores pessoais e estratégia de orientação para o mercado:...

orientação para o mercado das organizações analisadas. A hipótese central do estudo, portanto, é de que os sistemas de valores pessoais dos gestores, em seus diferentes níveis hierárquicos, poderão auxiliar na formação do grau de orientação para o mercado das empresas em que atuam. Frente ao objetivo geral apresentado, definiu-se também como objetivos específicos verificar o grau de orientação para o mercado das empresas selecionadas da região; identificar e hierarquizar os valores pessoais dos diretores, gerentes de todos os níveis, chefias e supervisores das empresas estudadas e verificar a relação existente entre os valores pessoais dos gestores e o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas.

Verifica-se, por fim, que todos os objetivos específicos propostos pelo estudo foram alcançados.

2 JUSTIFICATIVA

Sobreviver num mercado cada vez mais disputado representa, atualmente, o grande desafio de qualquer empresa. As facilidades de transporte e dos meios de comunicação ampliaram a abrangência geográfica do mercado mas, simultaneamente, tornaram a competição mais acirrada. Neste ambiente concorrencial vale cada vez mais a máxima de que sobrevive o melhor, aquele que se preparou para esta nova dimensão.

Santos et al (2002), ao examinarem os fatores competitivos entre 66 das principais empresas de Santa Cruz do Sul, observaram que apenas 20% delas desenvolvem um planejamento estratégico condizente com as atuais condições de mercado. Todavia, poucas empresas divulgam seu plano estratégico de forma adequada para angariar o comprometimento dos agentes da organização. Além disso, pelo fato das empresas investigadas darem grande ênfase aos indicadores financeiros como direcionadores da gestão, relegam os demais a um plano inferior, mostrando com isto que têm pouca preocupação com o atendimento das reais necessidades e aspirações dos clientes. Em face disto, os autores concluem que as empresas investigadas apresentam um quadro problemático de competência para concorrer num mercado dinâmico e cada vez mais globalizado.

Parece claro, então, que o foco da pesquisa para avaliar a potencialidade das empresas da região deve ser o exame do seu grau de orientação para o mercado. Entretanto, como hipótese fundamental deste estudo, sugere-se que a estratégia competitiva elaborada pelos gestores das empresas esteja relacionada aos seus valores pessoais, pois estes condicionam sua visão para as perspectivas de mercado.

Neste particular, a taxonomia de estratégias genéricas, fornecida por Miles e Snow (1978), especificando o relacionando entre estratégia, estrutura e processos numa forma compacta, permite a identificação das organizações interagindo de forma integrada com os seu ambiente. O modelo de Miles e

Snow (1978) presta-se como ferramenta referencial neste trabalho, pois por trás deste aglutinam-se três idéias que lhes dão sustentação: a) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais e estas dependem dos valores pessoais dos gestores; b) as estratégias escolhidas pela administração da empresa estabelecem a estrutura e os processos organizacionais, sendo neste momento, então, que fica definido o grau de orientação da empresa para o mercado e c) processo e estrutura condicionam a estratégia. Portanto, é um modelo circular com retroalimentação através do encadeamento de efeitos. Em síntese, a escolha estratégica implicitamente deve contemplar as condições ambientais da empresa que, segundo Miles e Snow (1978, p.121), propõem: "a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito a como a organização lidará com estas condições".

Dentro do amplo espectro de ações da empresa para ampliar suas possibilidades competitivas, enquadra-se a análise dos fatores que influenciam a cultura organizacional das empresas e como esta determina sua orientação para o mercado.

O conceito de cultura, no âmbito das organizações, consiste em definir os padrões de comportamento, de crença e de valores pessoais e materiais que são repassados ao grupo. Pelo fato de abranger todos os espaços organizacionais, ela atua como elemento propulsor que permite que a organização seja eficaz tanto no delineamento de estratégias como na concepção operacional envolvendo tanto o ambiente interno como externo.

Sabe-se que muitos elementos interagem na formação da cultura organizacional, porém, é certo de que ela é fortemente influenciada pelos valores pessoais dos gestores (HOFSTEDE, 1997). Desta forma, pode-se inferir de que existe um vínculo muito forte entre os valores pessoais dos dirigentes da organização e a cultura dela. Também é verdade de que a cultura organizacional é fator determinante na formulação das estratégias que se orientam para atender as demandas do mercado (DAY, 2001). Então, se os valores pessoais dos dirigentes são elementos importantes na formação da cultura organizacional e esta, por sua vez, é relevante para estabelecer as estratégias da organização orientadas para o mercado, pode-se concluir que existe alguma relação entre os primeiros e as últimas, ou seja: os valores pessoais dos dirigentes têm algum vínculo com a orientação para o mercado da organização.

A importância da orientação para o mercado é ressaltada por McCarthy e Perreault (1997) como sendo devido ao atual desenvolvimento de um ambiente mercadológico competitivo em função do surgimento de consumidores mais atentos e exigentes. Isto faz com que as organizações devam se empenhar para atender aos anseios destes consumidores, oferecendo-lhes produtos que atendam as suas expectativas. As sensíveis mudanças que têm ocorrido recentemente fizeram com que fosse alterado o foco administrativo, passando a organização a ser vista como um sistema

inserido em um contexto maior, que vem a ser justamente o ambiente externo. Assim, a organização deve sempre estar atenta às mudanças ambientais, tanto internas como externas, para poder se adequar e adaptar às novas exigências. Ela deve buscar, entre outras coisas, as oportunidades e ameaças do ambiente mercadológico, para então instrumentalizá-las via orientação para o mercado (DAY, 2001).

O reconhecimento da importância e da prática de uma monitoração constante do espaço externo passa a ser fundamental para as empresas definirem mudanças em relação ao meio, desenvolverem estratégias corretas e produtos que preencham integralmente as expectativas dos clientes. Neste sentido, para Deshpandé, Farley e Webster (1993) a principal função de marketing de uma empresa orientada para o mercado é buscar informações atuais sobre os consumidores e concorrentes, a fim de auxiliarem os tomadores de decisão a compreenderem as diferentes definições dos valores do mercado. Porém, a avaliação da performance da empresa não pode se ater apenas ao ambiente externo. Sua eficiência competitiva depende, em muito, de ajustamentos feitos no ambiente interno e, como foi mencionado anteriormente, o conhecimento dos fatores da formação da cultura organizacional é de vital importância para atingir tal objetivo.

Como já sugerido, a cultura da organização é influenciada pelos valores pessoais de seus gestores. Assim, forma-se uma conexão entre os valores pessoais e a cultura organizacional que, por sua vez, está relacionada com a política empresarial de orientação para o mercado. Neste caso, embora a maioria dos estudos que figuram na literatura tenham tratado valores pessoais e orientação para o mercado como dois construtos independentes, pode-se estabelecer um vínculo entre eles através da cultura organizacional. A associação destes dois construtos está consubstanciada na hipótese central do presente estudo. Sabe-se que ganhos obtidos com a implementação de planos que melhorem o desempenho produtivo da organização são preponderantes para alavancar vantagens competitivas para a organização. Porém o sucesso na gestão de tal tipo de plano depende, em grande parte, do clima organizacional onde é desenvolvido (DAY, 2001; ZALTMAN, 2004; KUMAR, 2005). Desta forma, existe uma estreita relação entre a formação da cultura e a possibilidade de auferir vantagens competitivas a partir de uma melhor adequação do ambiente interno da empresa.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 MARCO TEÓRICO PARA A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A percepção da importância de uma orientação para o mercado é tida, por diversos autores, como a base para a satisfação completa dos consumidores,

levando, desta maneira, ao ponto central do conceito de marketing. Webster (1988, p.37 apud KOHLI e JAWORSKY, 1993), por exemplo, ao definir a orientação para o mercado, considera a satisfação do consumidor como a principal função da organização, completando seu pensamento ao afirmar que "a crença organizacional de que os consumidores precisam vir em primeiro lugar (...) deve ser o coração da orientação do negócio para o mercado". Tal autor afirma ainda, em outras palavras, que a empresa somente é capaz de focar o consumidor no momento em que tornar o seu negócio orientado para o mercado. Mais do que isto, McCarthy e Perreault (1997) acrescentam que se orientar para o mercado requer o reconhecimento de uma competição dinâmica e de uma constante postura competitiva da organização, sendo orientação para o mercado compreendida pelo modo como a empresa conduz suas negociações com o mercado e pelo qual suas ações contribuem para o desenvolvimento das vantagens competitivas que buscam a perpetuação da empresa.

Não obstante, McCarthy e Perreault (1997) afirmam que a importância da orientação para o mercado destaca-se porque num sistema econômico orientado para o mercado as decisões individuais de muitos produtores e consumidores compõem as macro-decisões para o conjunto da economia. Os autores salientam que "[...] os consumidores orientam as decisões da produção econômica da sociedade quando fazem suas escolhas no mercado" (McCarthy e PERREAUULT 1997, p. 23).

Neste mesmo sentido, mas sob a ótica de Kohli e Jaworsky (1990), a expressão orientação para o mercado caracteriza-se pela implementação do conceito de marketing. Para estes "[...] uma organização orientada para o mercado é aquela cuja as ações são consistentes com o conceito do marketing" (KOHLI e JAWORSKY ,1990, p.1).

Kohli e Jaworsky (1990) afirmam que a orientação para o mercado constitui-se da reunião de um ou mais departamentos empenhados na compreensão dos fatores que moldam as necessidades atuais e futuras dos consumidores, da distribuição desta compreensão entre os departamentos e do empenho destes departamentos para reunir tais necessidades selecionadas pelos consumidores. Em outras palavras, conceituam a orientação para o mercado como sendo "[...] a geração da inteligência de marketing relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, seguida pela disseminação desta inteligência pelos departamentos organizacionais e do fornecimento da uma resposta da empresa a esta inteligência" (KOHLI e JAWORSKY , 1990, p.6).

A inteligência de marketing diz respeito tanto às necessidades atuais e futuras dos consumidores quanto aos fatores externos à empresa, incluindo neste contexto dados acerca dos concorrentes, dos clientes industriais e organizacionais, assim como variáveis políticas, econômicas, tecnológicas e legais.

A geração desta inteligência de marketing se dá através da busca de informações sobre os consumidores, considerando qualquer tipo de influência

que possa moldar suas necessidades, desejos e preferências. Para isso, os autores citados afirmam ser essencial uma monitoração dos fatores que regulam os concorrentes e também uma análise das mudanças das condições do ambiente externo e seu impacto às necessidades e desejos dos consumidores. Dentre outras variáveis, devem ser analisadas a frequência de encontro com clientes, a interação do departamento de produção com os clientes, a realização de pesquisa de mercado a as coletas formais e informais de informações.

Já a disseminação desta mesma inteligência de mercado diz respeito à propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização, não ficando essas restritas somente ao departamento de marketing. Dentre as variáveis que devem ser pesquisadas ressaltam-se algumas: discussão do departamento de marketing com outros departamentos acerca das necessidades dos clientes; circulação periódica de documentos sobre os clientes; conversas informais acerca dos concorrentes e velocidade de divulgação de notícias sobre a concorrência. Uma organização realmente voltada para o mercado deve saber comunicar, disseminar e até mesmo "vender" a idéia de um sistema de inteligência de marketing para seus empregados e departamentos mais relevantes. O estímulo à comunicação horizontal (entre os vários setores) e vertical (entre os vários níveis organizacionais), incentivando a sintonia entre as atividades de cada um e as necessidades dos consumidores situados no mercado, é mais uma ferramenta auxiliar nesta etapa. Entretanto, deve ser levado em consideração que a inteligência de marketing não precisa somente ser disseminada do departamento de marketing para os outros departamentos, podendo essa disseminação fluir em direção oposta, dependendo de onde foi gerada. Outra poderosa ferramenta para deixar os empregados afinados com o sistema de inteligência e conseqüentemente com as necessidades dos consumidores são os sistemas informais de disseminação das informações. Nesses, segundo Kohli e Jaworsky (1990), as informações dos consumidores são disseminadas pela organização através de histórias sobre os próprios funcionários, suas necessidades, características pessoais e até mesmo familiares.

Finalmente, a última etapa é constituída da resposta da empresa à inteligência de marketing - referindo-se ela a transformação das informações, obtidas nas etapas de geração e disseminação, em ações concretas - tendo em seu bojo aspectos atinentes aos concorrentes, clientes, coordenação interna da organização (coordenação inter-departamental) e mercado organizacional.

Também são ressaltados pelos autores Kohli e Jaworsky (1990) os antecedentes e conseqüentes decorrentes da orientação para o mercado. Neste particular, os antecedentes da orientação para o mercado caracterizam-se pelos fatores organizacionais que favorecem ou impedem a implementação do conceito de marketing numa organização. A literatura demonstra a existência de três categorias de antecedentes hierarquicamente ordenadas: fatores gerenciais, dinâmicas

interdepartamentais e sistemas organizacionais. Os fatores gerenciais constituem-se do principal apoio à orientação para o mercado.

Para Webster (1988 apud KOHLI e JAWORSKY, 1993) a orientação para o mercado é originada pelos executivos de alto escalão, sendo esses inteiramente responsáveis pelas crenças e valores dos consumidores da organização. Em outras palavras, o comprometimento dos executivos de alto escalão com o propósito da organização é essencial para uma empresa orientar-se para o mercado. Já as dinâmicas interdepartamentais, segunda categoria de antecedentes de uma organização orientada para o mercado, constituem-se das interações formais e informais e dos relacionamentos interdepartamentais da organização, ressaltando-se a ausência de conflitos e a existência de conexões entre departamentos. Por fim, o tipo de estrutura organizacional e o sistema de recompensa adotado pela organização compõem os sistemas organizacionais, terceiro antecedente capaz de tornar uma organização orientada para o mercado.

Em suas conclusões, Kohli e Jaworsky (1990) também ressaltam certos conseqüentes da orientação para o mercado às organizações formados pelos seguintes elementos: melhor performance empresarial, maior compromisso organizacional e maior satisfação dos consumidores. Segundo tais autores, a melhora da performance empresarial relaciona-se de forma direta com a orientação para o mercado. Tal orientação, por unificar os esforços dos indivíduos de diversos departamentos em um só, acarreta uma excepcional melhora estratégica, demonstrando que estratégias advindas de negociações entre diversos departamentos são inferiores àquelas formuladas por indivíduos especializados para função. Assim, a geração de melhores estratégias, conseqüência de uma eficiente orientação para o mercado, está diretamente ligada à melhora da performance empresarial. Também numa organização orientada para o mercado os empregados acabam desenvolvendo uma espécie de compromisso organizacional, não observados em quaisquer outros tipos de organizações.

Para avaliar a orientação para o mercado Kohli e Jaworsky propuseram um modelo denominado de Markor (Market Orientation). Em sua concepção, tal modelo é formado por 32 variáveis embasadas nos três pilares do conceito de marketing: geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing. As variáveis são mensuradas através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos. A pontuação obtida pelas variáveis em cada uma das três dimensões do modelo define o grau de orientação para o mercado da organização.

O modelo proposto por estes autores já foi utilizado e validado em pesquisas realizadas em diversos países, inclusive no Brasil, o que lhe confere um certo grau de confiabilidade para a finalidade a que se destina. Os estudos que conferem validade para o modelo de verificação do grau de orientação para o mercado no Brasil foram aplicados em diferentes contextos, sobretudo na área de marketing (SOUZA, 2004; PERIN e SAMPAIO, 2003).

Tais autores notaram, no decorrer de seus estudos, grupos de sujeitos amostrais ressaltando o surgimento de uma espécie de comprometimento dos indivíduos da organização no objetivo comum da orientação para o mercado: servir o cliente. Já o relacionamento com os consumidores, última consequência da orientação para o mercado, é imprescindível, segundo os mesmos autores, porque os leva de volta à organização para a realização de novos negócios.

3.2 MARCO TEÓRICO PARA A PESQUISA DE VALORES PESSOAIS

A espera por um instrumento concreto de medição de valores pessoais aconteceu até a década de 60, quando Milton Rokeach propôs um sistema de medição de caráter geral, servindo de ponto de partida para os modelos aceitos na atualidade. Apesar da crítica veemente de que foi alvo, a contribuição de Rokeach (1973) foi largamente utilizada em marketing, tendo sido adotada, também, em contextos internacionais.

Em 1977, Vinson, Scott e Lamont estenderam o modelo originalmente proposto por Rokeach considerando os valores em dois níveis de concretude. O primeiro nível, denominado valores globais, inclui valores terminais e instrumentais em um único subconjunto. O segundo subconjunto refere-se aos valores que se associam aos atributos de produtos desejados, a padrões de comportamentos específicos durante transações de compra e do processo decisório nas organizações. A censura ao modelo de Vinson, Scott e Lamont (1977) assenta-se sobre o fato de que sua contribuição limita-se a agrupar em dois subconjuntos, os elementos econômicos e filosóficos apresentados no modelo de 36 variáveis de Rokeach (1968).

Apesar do impulso proporcionado pelas contribuições supracitadas, foi o trabalho de Kahle (1983) e demais pesquisadores da Universidade de Michigan que surgiu como inovador na identificação e mensuração dos valores pessoais. O sistema denominado "Lista de Valores" (List of Values - LOV) ampara-se nas contribuições iniciais de Maslow (1954), Rokeach (1968) e Feather (1975).

A praticidade do sistema, bem como a abrangência sobre crenças da vida cotidiana e, sobretudo, por não conter conceitos considerados especificamente ocidentais, permitem ao pesquisador aplicar o LOV em diversos contextos nacionais e culturais, diferenciando-se de instrumentos similares de medição de valores (KAHLE e KENNEDY, 1989; KAHLE, ROSE e SHOHAM, 2000). Sua aplicabilidade em diferentes contextos transculturais é atestada pela diversidade de estudos que foram conduzidos com a finalidade de comparar valores pessoais de indivíduos de diferentes nações (GRUNERT e SCHERHORN, 1990; SOUTAR, GRAINGER e HEDGES, 1999; JIANG, 1995; ROSE, 1995; LENGELER, 2003)

Estudos utilizando o LOV de Kahle (1983) encontraram outros fatores de segunda ordem, que reúnem as 9 variáveis que compõem tal modelo.

Grunert e Scherhorn (1990), utilizando o LOV, reuniram as nove variáveis em dois fatores denominados orientação para a mudança e estabilidade. Kahle (1983), no estudo seminal que se propunha a apresentar a Lista de Valores como um instrumento de medida dos valores pessoais, encontrou os fatores interno e externo. Keng e Liu (1997), estudando o comportamento de reclamação dos indivíduos de Singapura em relação às práticas das organizações daquele país, encontraram dois fatores predominantes a partir do agrupamento dos valores pessoais, denominados 'orientado para o grupo' e 'orientado para o eu', em alusão ao coletivismo e individualismo apresentado pela amostra de consumidores daquela nação.

Do ponto de vista operacional, o estudo de Kahle (1983) consiste em dispor os valores terminais do modelo de Rokeach em uma lista de nove variáveis, essencialmente orientadas à pessoa, em oposição à orientação dos valores do instrumento de Rokeach, de conotação social.

O sistema de medição de valores pessoais proposto por Kahle et al, em 2000, reúne 9 variáveis como: senso de pertencer ou participar (aceitação pela família, amigos e comunidade); motivação (emoção); relacionamento caloroso com os outros; auto-conhecimento; ser respeitado e/ou admirado; diversão e prazer de viver; sensação de êxito; segurança; e auto-respeito.

Os valores pessoais presentes no modelo proposto por Kahle (1983) são avaliados a partir de escalas do tipo Likert de nove pontos. Cada um dos valores expresso no sistema representa dimensões cotidianas da vida dos entrevistados e que, de acordo com Kahle, se relacionam com os valores instrumentais e terminais do sistema de Rokeach (1973). Jiang (1995), em seu estudo com turistas em viagens internacionais, utilizou uma estrutura de escalas diferente daquela proposta por Kahle em 1983. No estudo com os turistas norte-americanos Jiang (1995) apresentou dois conjuntos de valores. No primeiro quadro estavam presentes somente os valores propostos por Kahle (1983). No segundo, o respondente deveria avaliar os valores a partir de sua descrição. Apesar da mudança, o estudo de Jiang não mostrou diferença significativa quanto à interpretação conceitual dos valores propostos no LOV. O mesmo expediente foi utilizado por Lengler et alli (2002) em pesquisa inter-cultural envolvendo indivíduos de vários países da América do Sul.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo nas grandes e médias empresas da região de abrangência do estudo. Para avaliar o grau de orientação para o mercado e hierarquizar os valores pessoais dos gestores participaram do estudo 108 executivos distribuídos em dois níveis de chefias pertencentes a cinco setores empresariais da região:

422 Jorge Francisco Bertinetti Lengler (USC-RS) - Valores pessoais e estratégia de orientação para o mercado:...

plásticos, têxtil, tecnológico, alimentício e metalúrgico. A amostra empregada caracterizou-se como não-probabilística por conveniência.

Para medir a orientação das empresas para o mercado, utilizou-se o Modelo MARKOR (market orientation), apresentado por Kohli e Jaworsky (1990). O público alvo considerado em cada empresa foi constituído de forma diferenciada para os grupos de geração, disseminação e resposta da inteligência de marketing. A verificação da geração da inteligência de marketing foi realizada junto à alta e média administração das empresas, ou seja, com diretores e gerentes responsáveis pelo nível institucional, enquanto que a disseminação da inteligência de marketing foi instrumentalizada junto aos funcionários com cargo de chefia no nível intermediário ou operacional. Já a formação de uma resposta à inteligência de mercado, por ser uma espécie de complementação às duas primeiras fases, teve a participação de todos os funcionários da amostra.

O processo de coleta de dados ocorreu durante o ano de 2004. Nas 13 empresas participantes foram entrevistados 108 funcionários distribuídos da seguinte maneira:

- a) Geração da Inteligência de Marketing - 23 diretores e gerentes de alto escalão;
- b) Disseminação da Inteligência de Marketing - 85 supervisores e chefias de departamentos;
- c) Resposta à Inteligência de Marketing - 108 funcionários, representados por todos os diretores, gerentes de alto escalão, supervisores e chefias de departamento já envolvidos nas duas primeiras etapas supracitadas.

Para verificação e hierarquização dos valores pessoais dos gestores participantes do estudo, utilizou-se a escala de Kahle (1983) que reúne nove variáveis representativas dos valores pessoais, operacionalizadas através de uma escala do tipo Likert de 9 pontos, determinando-se o ponto 9 como o 'mais importante' e os demais pontos com uma importância relativa inferior. Utilizou-se o expediente do ancoramento, ou seja: o respondente deveria avaliar os valores tendo por base o mais importante. Para Weishut (1989), isto evita que haja pouca variabilidade entre as respostas e que os resultados apresentem a tendência de efeito-teto.

Como já referido, os valores pessoais dos gestores podem ser tomados como indicativos da expressão dos padrões culturais da organização enquanto que estes são elementos importantes na definição das estratégias de orientação para o mercado. Assim, os valores pessoais, determinados a partir das variáveis propostas por Kahle (1983) e a orientação para o mercado, determinada pelos elementos da escala de MARKOR podem ser cotejados para verificar empiricamente a proposta do trabalho. Esta verificação é feita através de um modelo de regressão múltipla.

Para examinar diferenças de médias na pontuação para as diferentes dimensões de orientação para o mercado entre ramos de atividade das empresas pesquisadas utilizou-se a análise de variância (HAIR et al., 1998).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, se faz uma análise univariada do conjunto de empresas amostradas neste estudo. Deve-se observar que participaram da amostra somente empresas do ramo industrial, pois esta foi a intenção do estudo.

Como se pode observar na Tabela 1, as empresas que participaram do estudo pertenciam a cinco setores de atividade econômica industrial. Conforme já ressaltado anteriormente, foram entrevistados gestores de diferentes níveis hierárquicos, totalizando 108 entrevistas. A distribuição destes entrevistados, por ramo de atividade das empresas, é mostrada na tabela que se segue. Pode-se observar que enquanto o setor alimentício foi o responsável pelo maior número de chefes participantes do estudo - 34,3% - o setor têxtil contribuiu apenas com 8,3% da amostra.

Tabela 1: Número de diretores, gerentes e supervisores participantes do estudo de acordo com os setores empresariais estudados

Sector Empresarial	Frequência Entrevistados	Percentual
Plásticos	16	14,8
Têxtil (Confecções)	9	8,3
Tecnológico	27	25,0
Alimentício	37	34,3
Metalúrgico	19	17,0
Total	108	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

5.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Visando a análise específica de cada uma das dimensões capazes de medir a orientação para o mercado das empresas estudadas, ressalta-se que todas as questões da Escala de MARKOR equivaleram a uma determinada pontuação, podendo a geração alcançar até 50 pontos, a disseminação até 40 pontos e a capacidade de resposta até 70 pontos, num total máximo de 160 pontos. Os valores médios de pontuação para as três dimensões levantadas na escala MARKOR para os diferentes ramos de atividade empresarial são apresentadas na Tabela 2. Observando-se estes valores pode-se depreender que, em termos numéricos, são diferentes para cada ramo de atividade pesquisado. Entretanto, apenas as médias referentes às dimensões de capacidade de resposta à inteligência e da disseminação da inteligência são

424 Jorge Francisco Bertinetti Lengler (USC-RS) - Valores pessoais e estratégia de orientação para o mercado:...

estatisticamente diferentes, pois as relativas a geração de inteligência não o são, a um nível de significância de 5%.

No que tange à disseminação da inteligência de marketing, pode-se observar que o setor alimentício foi o que alcançou a melhor pontuação (27,17). Como a disseminação da informação se refere à capacidade da empresa em divulgar o conjunto de indicadores de mercado dentro de suas diferentes instâncias decisórias, parece que as organizações deste setor possuem uma forma eficiente para tal fim.

Por fim, deve-se salientar que o setor alimentício é também o que tem pontuação maior (51,30) em relação ao processo de resposta à inteligência de marketing gerada. Em contrapartida, o setor tecnológico é o que apresenta a menor pontuação média entre os setores examinados em relação a esta dimensão de orientação para o mercado. Este resultado pode sugerir que empresas deste tipo sejam reguladoras do mercado, e não seguidoras das necessidades expressas pelos consumidores. Este tipo de afirmação baseia-se nos postulados de Ohmae (2001) de que há alguns tipos de empresas que são orientadoras do mercado (determinam o que o mercado irá consumir) e não são seguidoras do que o mercado deseja. Este tipo de afirmação se justifica, sobretudo, em setores de alta tecnologia, nos quais os consumidores finais não têm domínio das técnicas nem da fronteira do conhecimento. Nestes casos, as empresas que atuam no setor definem os produtos que serão consumidos pelo mercado.

Tabela 2: Média dos pontos obtidos na geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de marketing nos diferentes setores empresariais estudados

Sector Empresarial	Geração de Inteligência	Disseminação da Inteligência	Capacidade de Resposta à Inteligência
Plásticos	36,40	25,09	46,60
Têxtil (Confecções)	37,50	25,28	43,77
Tecnológico	36,25	21,68	42,92
Alimentício	35,87	27,17	51,30
Metalúrgico	34,75	22,33	48,38
Média Geral	36,00	24,44	47,25

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 3 são apresentadas as médias globais de orientação para o mercado obtidas no modelo de MARKOR para os diferentes setores empresariais verificados na amostra de empresas estudadas. Pode-se observar que novamente o setor alimentício destacou-se com 80,42 pontos e o tecnológico com 66,96 foi o de menor pontuação. Além disso, estas são as duas médias que diferem estatisticamente a um nível de significância de 8%. As demais médias não são diferentes estatisticamente.

Tabela 3: Média dos pontos de orientação para o mercado

Setor Empresarial	Pontuação Média	Desvio-padrão
Plásticos	72,31	17,88
Têxtil (Confecções)	71,77	13,81
Tecnológico	66,96	17,04
Alimentício	80,42	10,47
Metalúrgico	72,11	7,37
Média Geral	73,55	14,30

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 VALORES PESSOAIS DOS GESTORES

Na tabela 4 são mostrados os resultados obtidos com a aplicação do modelo LOV junto aos diretores e gerentes das empresas entrevistadas. Pode-se ver que os valores considerados pelos entrevistados como sendo os mais importantes foram sentimento de realização, auto-conhecimento e ser aceito e importante para os outros. Cabe destacar, também, que estes mesmos valores foram apontados tanto pelos gerentes como pelos diretores.

Tabela 4: Distribuição de frequência, em porcentagem, dos valores pessoais mais importantes nos diferentes níveis hierárquicos

Valores	Nível Hierárquico		Total
	Diretor	Gerente	
Ser aceito e importante para os outros	20,00	11,76	13,64
Ter uma vida emocionante	0,00	2,94	2,27
Relacionamento caloroso com os outros	5,00	2,94	3,41
Auto-conhecimento	25,00	19,12	20,45
Ser respeitado pelos outros	5,00	5,88	5,68
Diversão e prazer na vida	0,00	7,36	5,68
Segurança	15,00	4,41	6,82
Auto-respeito	10,00	2,94	4,55
Sentimento de realização	20,00	42,65	37,50
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Kahle e Chiagouris (1997), o valor de 'sentimento de realização' expressa a vontade do indivíduo em vencer em seus empreendimentos e obter sucesso naquilo que realiza. Este valor é típico de indivíduos que priorizam a carreira e vêem no sucesso profissional um de seus maiores objetivos de vida. É, portanto, compreensível que tantos indivíduos nesta posição profissional tenham eleito tal sentimento como sendo o elemento abstrato balizador de suas vidas.

Outro ponto que merece destaque diz respeito ao 'auto-conhecimento' que obteve o maior índice de citações na opinião dos diretores, demonstrando a preocupação deles em relação ao seu desenvolvimento pessoal.

5.3 RELAÇÃO ENTRE OS VALORES PESSOAIS E DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Por fim, através da técnica de análise de regressão múltipla, procurou-se verificar a associação das variáveis independentes representadas pelos valores pessoais em relação à variável dependente representada pelo somatório das três dimensões capazes de compor a orientação para o mercado: geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de marketing. Com a técnica aplicada, pôde-se observar que apenas na primeira dimensão relativa à geração de inteligência de marketing descortinou-se a interferência significativa dos valores pessoais na soma das pontuações da escala de MARKOR. Neste particular, os valores que mais contribuíram para tal relação foram o senso de pertencer e o auto-conhecimento. Assim, pode-se afirmar que existe uma relação positiva entre alguns dos valores pessoais da Lista de Valores de Kahle (1983) e parte do construto de orientação para o mercado idealizado por Kohli e Jaworsky (1993), conforme a Tabela 5.

Mesmo que a relação entre os dois construtos seja parcial, tais resultados descortinam um fenômeno importante para a área de marketing e para a gestão das organizações, sobretudo aquelas que se encontram em condições de elevada competição.

Tabela 5: Regressão da dimensão geração de inteligência de marketing

Atributos	Beta	Sig.	Ordem
1- Senso de Pertencer	0,558	0,002*	1º
2- Auto-Conhecimento	0,396	0,048*	2º

Fonte: Dados da pesquisa

6 CONCLUSÕES

O reconhecimento da importância e a prática de uma monitorização constante do espaço externo passam a ser fundamentais para as empresas definirem mudanças em relação ao meio, desenvolverem estratégias corretas e produtos que preencham integralmente as expectativas e necessidades de seus mercados consumidores. Neste sentido, para Deshpandé, Farley e Webster (1993) a principal função de marketing de uma empresa orientada para o mercado é buscar informações atuais sobre os consumidores e concorrentes, a fim de auxiliarem os tomadores de decisão a compreenderem as diferentes definições do mercado.

Também Day (2001) afirma que as empresas orientadas para o mercado são aquelas que, em primeiro lugar, não se distanciam dos desejos e necessidades do usuário final do serviço e/ou produto, mesmo estando teoricamente distante dele e, em segundo lugar, orientam seus processos de produção para que estes "sintam" o mercado, criando um relacionamento permanente, de tal forma que as empresas possam criar aptidões diferenciadas para atender a este mercado.

Porém, a avaliação da performance da empresa não pode se ater apenas ao ambiente externo. Sua eficiência competitiva depende, em muito, de ajustamentos feitos no ambiente interno e, como foi mencionado anteriormente, o conhecimento dos fatores da formação da cultura organizacional é de vital importância para atingir tal objetivo. Ganhos obtidos com a implementação de planos que melhorem o desempenho produtivo da organização são preponderantes para alavancar vantagens competitivas para a organização. Porém, o sucesso na gestão de tal tipo de plano depende, em grande parte, do clima organizacional onde é desenvolvido.

Desta forma, existe uma estreita relação entre a formação da cultura e a possibilidade de auferir vantagens competitivas a partir de uma melhor adequação do ambiente interno da empresa. Assim, objetivou-se no presente estudo verificar a existência de relações entre o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas e os valores pessoais de seus gestores. A proposição central foi de que os valores pessoais dos gestores são responsáveis, ou pelo menos contribuem com parcela ponderável, pela formação da cultura organizacional e esta influencia o grau de orientação para o mercado das organizações. Em vista desta relação, pode-se deduzir que deve existir alguma conexão entre os valores pessoais dos gestores e a política de orientação para o mercado da organização.

Esta hipótese encontrou sustentação parcial nos resultados obtidos neste estudo, uma vez que apenas uma das dimensões de orientação para o mercado, a da geração de inteligência de mercado, foi significativamente influenciada pelos valores pessoais dos gestores consultados na pesquisa. Embora se tenha observado empiricamente uma relação tênue, mesmo assim

o resultado pode ser empregado na formulação das estratégias organizacionais, bem como na definição do perfil de executivos para os cargos de gestão das empresas. De acordo com os resultados alcançados pelo estudo, executivos que apresentem os valores de "senso de pertencer" e "auto-conhecimento" como instrumentos pessoais de adaptação pessoal tenderão a desenvolver práticas organizacionais voltadas para a compreensão da dinâmica do mercado que cerca as empresas em que atuam. Este tipo de asserção encontra fundamento no marco teórico que ampara as conclusões deste estudo, onde indivíduos que atribuam importância a valores pessoais como "auto-conhecimento" e "senso de pertencer" tenderão a se relacionarem de forma consistente com seus grupos de aspiração e refletirão permanentemente a respeito do mundo que os cerca (ROSE, 1995; JIANG, 1995). Estas duas práticas são elementos essenciais aos executivos das organizações que exercem a contínua monitoração do ambiente de mercado.

REFERÊNCIAS

- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. e WEBSTER Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, iss1, January 1993, p. 23-37.
- FEATHER, N.T. **Values in education and society**. New York: Free Press, 1975.
- GRUNERT, S.C.; SCHERHORN, G. Consume values in West Gemany: Underlying dimensions and cross-cultural comparisons with North-America. **Journal of Business Research**, 20, 1990.
- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. Software of the mind. New York: McGraw Hill, 1997.
- JIANG, E. **Validating the international tourism role scale and examining relationships between tourists' novelty-seeking preferences, personal values, past travel experience and destination choice**. Doctoral dissertation, 1995, June. University of Oregon, USA.
- KAHLE, L. R. **Social values and social change: adaptation to life in America**. New York: Praeger, 1983.
- _____; KENNEDY, R. Consumer values in Norway and the United States: A comparison. **Journal of International Consumer Marketing**, 1, 81-92, 1989.
- KAHLE, L.; ROSE, G.; SHOHAM, A. **Findings of LOV Throughout the world, and other evidence of cross-national consumer psychographics: introduction**. Haworth Press, 2000.
- KAHLE, L.; CHIAGOURIS, L. **Values, lifestyle and psychographics**. Chicago: Laurence Erlbrum Associates, 1997.
- KENG, K.; LIU, S. Personal values and complaint behavior. The case of Singapore consumers. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Vol. 4, n. 2. 1997.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKY, B. J. Market orietation: the construct , research, propositions, and managerial aplications. **Journal of Marketing**, v.54, April 1990, p.1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKY, B. J. e KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, November 1993, p. 467-477.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 6.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993. p478.
- KUMAR, N. **O marketing como estratégia**. São Paulo : Campus, 2005.
- LENGLER, J.F. **Nacionalidade, valores pessoais e comportamento do consumidor em**

shopping centers regionais de Porto Alegre (Brasil), Montevidéu (Uruguai) e Eugene (Estados Unidos): um estudo internacional. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York : Harper, 1954.

MCCARTHY, J., PERREAUULT Jr., W. **Marketing Essencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p397.

MILES e SNOW. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

OHMAE, K. **O continente invisível**. São Paulo: Campus, 2001.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance: um estudo longitudinal no setor eletroeletrônico do Brasil. **Anais do EnANPAD**. Atibaia, 2003.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

_____. **Beliefs, attitudes, and values; a theory of organization and change**. San Francisco : Jossey-Bass, 1968.

ROSE, G. **Parental style, consumer socialization, and developmental timetables in the U.S. and Japan**. Doctoral Dissertation. Department of Marketing, Graduate School of the University of Oregon, June, 1995. Eugene, Oregon, USA.

SANTOS, C.H., MATTUELLA, J.L., LENGLER, J.B., SCHAACK, A. C. Avaliação de Desempenho em organizações: o caso das grandes empresas de Santa Cruz do Sul. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, 2002.

SOUTAR, G.; GRAINGER, R.; HEDGES, P. Australian-Japanese value stereotypes: A two country study. **Journal of International Business Studies**. London: First Quarter 1999.

SOUZA, A.C. A orientação para o mercado, o relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas: um levantamento junto a empresas que atuam na região nordeste do Brasil. **Anais do XXVIII EnANPAD**. Curitiba, 2004.

VINSON, D.; SCOTT, J.; LAMONT, L. The role of personal values in marketing and consumer behavior. **Journal of Marketing**, April, 1977.

WEISHUT, D.J.N. **The meaningfulness of the distinction between instrument and terminal values**. Unpublished master's thesis. Hebrew University of Jerusalem, Israel, 1989.

ZALTMAN, Gerald. **Afinal, o que os clientes querem?** Rio de Janeiro : Campus, 2004.