

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL SOB OS PARÂMETROS DA
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DO
RIO GRANDE DO SUL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL SOB OS PARÂMETROS DA
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DO RIO
GRANDE DO SUL**

por

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração, área de concentração
de Gestão Estratégica de Marketing, da Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM - RS),

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Paulo Sérgio Ceretta

**Santa Maria, RS, Brasil
2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL SOB OS PARÂMETROS DA
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DO RIO
GRANDE DO SUL**

Elaborada por:
Gibsy Lisiê Soares Caporal

Como requisito para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof Paulo Sérgio Ceretta, Dr
(Presidente/Orientador)**

Profª Maria Ivete Trevisan Fossá, Drª (UFSM)

Prof Rolando Soliz Estrada, Dr (UFSM)

Santa Maria, 3 de outubro de 2005

AGRADECIMENTO

A todos os colegas do Mestrado e a todos os Professores que sempre me apoiaram, dedico este trabalho na convicção de que ser da Primeira Turma do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria é uma conquista, não só para mim, mas para todos aqueles que se dedicam na busca de excelência e reconhecimento.

Também gostaria de agradecer às empresas do Setor Hoteleiro do Rio Grande do Sul, através de seus gerentes de marketing, que dispuseram do seu tempo auxiliando para que a pesquisa acontecesse.

Agradeço, ainda a todos os meus amigos pelos momentos de alegria, e aos colegas professores do Curso de Administração da ULBRA - Santa Maria que me receberam tão bem.

Por fim, agradeço à minha mãe, Vera Lúcia Soares Caporal, por ter me ensinado os valores e ideais que hoje sustento, à minha irmã, Daiane Soares Caporal, por ter descoberto o mundo ao meu lado, aos meus padrinhos, Bia e Osvaldo, por estarem sempre presentes e, principalmente, agradeço ao Administrador (e meu amado) Tiago Desconci por acreditar sempre em mim.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Curso de Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL SOB OS PARÂMETROS DA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: GIBSY LISIÊ SOARES CAPORAL

ORIENTADOR: PAULO SÉRGIO CERETTA

Data e local da defesa: Santa Maria, 3 de outubro de 2005

Este estudo apresenta a Orientação para o Mercado, a Inovação e a Performance Organizacional abordados através dos parâmetros de competitividade, adaptados do construto de Sandvik e Sandvik (2003) à realidade de 62 empresas hoteleiras localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Através de uma pesquisa descritiva de corte transversal único e da análise dos dados, através das diferenças de médias de respostas aplicando o teste-F, constatou-se inicialmente que a maioria dos hotéis pesquisados está no mercado há mais de 10 anos e que 50% são empresas de pequeno porte. Além disso, 70% das empresas hoteleiras do RS adotam como estratégia competitiva a adaptação para atender as necessidades e demandas dos clientes. Além disso, foi possível verificar que a capacidade das empresas hoteleiras em inovar acontece independentemente de sua adoção competitiva, comprovando a hipótese inicial, contudo algumas das variáveis constituidoras dos construtos de orientação para o mercado e de performance organizacional mostraram diferentes comportamento em relação as diferentes estratégias competitivas adotadas. Esta Dissertação de Mestrado está composta, respectivamente, por Introdução, pela Fundamentação Teórica, onde são destacados os construtos que dão base ao estudo, e pela Metodologia. Por último, apresenta os Resultados, que detalham o levantamento e as análises das informações, tendo seu fechamento nas considerações finais aportadas na Conclusão.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Inovação, Performance e Competitividade.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Curso de Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL SOB OS PARÂMETROS DA COMPETITIVIDADE

AUTORA: GIBSY LISIÊ SOARES CAPORAL
ORIENTADOR: PAULO SÉRGIO CERETTA
Data e local da defesa: Santa Maria, 3 de outubro de 2005

This paper examines the market orientation, innovation and organizational performance from competitive parameters, adapted from Sandvik & Sandvik (2003) to the reality of hospitality companies of the Rio Grande do Sul. Through a descriptive research of transversal cut and based on the analysis of the data, the differences of averages of answers applying test- F, demonstrated that the majority of the searched hotels is in the market for 10 years and that 50% are small business companies. Moreover, 70% of the hospitality companies adopted as competitive strategy the adaptation to the necessities and demands of the customers. One evidenced is that the capacity of the hospitality companies in innovating for the market and for the companies happens independently of its competitive adoption, however considering market orientation and organizational performance some elements had shown different behaviors, that had rejected the initial hypothesis. The research design consisted on Introduction, Theoretical Research, where the constructs and concepts are detached giving bases to the study, and Methodology. Finally, the Results descriptions of the survey, ending with final considerations in the Conclusion.

Key words: Market orientation, Innovation, Performance and Competition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Importância dos objetivos na pesquisa	15
Figura 2 - Dimensões cognitivas da pesquisa de performance organizacional	25
Figura 3 - Dimensões sociais da pesquisa de performance organizacional.....	26
Figura 4 - Apresentação da relação PPP.....	29
Figura 5 - Elementos da Orientação para o Mercado	34
Figura 6 - Diferenças ilustrativas entre os valores e normas.....	35
Figura 7 - Orientação para Mercado segundo Slater e Narver	36
Figura 8 - Empresa Orientada para o Mercado segundo Kohli, Jaworski, Kumar.....	38
Figura 9 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado.....	40
Figura 10- Modelo Conceitual de Sandvik e Sandvik.....	46
Figura 11- Classificação das escalas de atitudes	57
Figura 12 - Mapa do RS: destaque da localização geográfica das empresas participantes	62
Figura 13– Gráfico do tempo de atividade das empresas pesquisadas.....	64
Figura 14– Gráfico da classificação das empresas pesquisadas	64
Figura 15- Gráfico das estratégias competitivas adotadas pelos dos hotéis pesquisados.....	66
Figura 16– Região de aceitação de H0	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características das empresas pesquisadas: dados apresentados em conjunto.	63
Tabela 2 - Cruzamento da classificação da empresa e da prática de terceirização	65
Tabela 3 - Cruzamento da classificação da empresa e da existência de filiais.....	66
Tabela 4 - Características das empresas pesquisadas segundo a estratégia competitiva adotada	67
Tabela 5 - Dados estatísticos: diferenças de médias entre grupos.....	70

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 ESCALA MARKOR.....	84
ANEXO 2 ESCALA DE SANDVIK E SANDVIK (2003).....	86
ANEXO 3 CARTA DE APRESENTAÇÃO	89
ANEXO 4 QUESTIONÁRIO APLICADO	91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Tema da Pesquisa	12
1.2. Importância da Proposta de Estudo e Delimitação do Problema de Pesquisa	12
1.3. Objetivos do Estudo.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Reflexões sobre Temas que cercam a Pesquisa	17
2.1.1 Evolução do Conceito de Mercado: globalização e competitividade	17
2.1.2 Performance Organizacional	23
2.1.3 Inovação nas Organizações	30
2.2 Orientação para o Mercado: principais construtos	32
2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Day	33
2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Slater e Narver	36
2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Kohli, Jaworski e Kumar	37
2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster.....	41
2.3 Setor Hoteleiro.....	42
2.3.1 Setor Hoteleiro: um mercado em expansão.....	42
2.3.2 Orientação para o Mercado: construto de Sandvik e Sandvik (2003) aplicado no Setor Hoteleiro 45	
3. METODOLOGIA	48
3.1 Delineamento Metodológico	49
3.2 Hipóteses da Pesquisa	50
3.3 Operacionalização das variáveis da pesquisa	51
3.4 Amostragem.....	53
3.5 Técnica de Coleta de Dados.....	54
3.5.1 Estruturação do questionário	56
3.6 Procedimentos para a Análise de Dados.....	58
4. RESULTADOS.....	61
4.1 Análise Situacional da Amostra.....	61
4.2 Diferenças de Médias para as Diferentes Estratégias Competitivas Adotadas pelo Setor Hotelario.....	69
5. CONCLUSÃO	75

1. INTRODUÇÃO

A realidade organizacional enfrentada pelas organizações e observada através da globalização dos mercados direcionou as organizações a enfrentarem um ambiente cada vez mais difícil, onde a concorrência é cada vez mais intensa, oferecendo aos mesmos segmentos produtos semelhantes, porém puxando preços e custos para baixo e desestabilizando a fidelização do cliente. Essa ação desorienta as empresas que não conseguem, em tempo real, visualizar a mudança propagada no mercado e reagir estrategicamente.

A competitividade trás às organizações uma nova forma de visualizar o ambiente, fazendo com que as empresas precisem ter uma capacidade mais elevada do que seus concorrentes para poder estar cada vez mais perto do seu mercado do que seus rivais. É neste contexto que está a própria definição de orientação para o mercado, que consiste, basicamente, na capacidade que uma organização tem de compreender, atrair e manter clientes importantes. Para Day (2000, p. 19), “orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa”.

A orientação das empresas para o mercado é importante no que tange ao comportamento da organização em seu ambiente competitivo, pois o ambiente assinala para a busca por outras competências organizacionais, como a capacidade de inovação (para a empresa ou para o mercado) e a busca por melhores resultados, ou seja, por melhor performance organizacional que, ao serem combinadas, melhorariam o relacionamento da empresa com seu mercado.

Partindo desta constatação inicial, este estudo se propôs a verificar alguns construtos que estariam permitindo, de acordo com pesquisas anteriormente definidas, como são as pesquisas apresentadas por Slater e Narver (1990), Kohli, Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) identificar a importância da Orientação para o Mercado e de suas relações com a Performance Organizacional e com a Inovação.

A aplicação destes construtos, no setor hoteleiro, que constitui o foco deste trabalho, acontece amparado no construto proposto por Sandvik e Sandvik (2003) que apresentaram a Orientação para o Mercado, a Performance Organizacional e a Inovação aplicados no setor hoteleiro da Noruega, revelando ainda, suas possíveis relações com os parâmetros da competitividade aplicados ao setor.

A adaptação do construto de Sandvik e Sandvik (2003) à realidade do setor hoteleiro do Rio Grande do Sul configurou-se uma realidade a partir da análise das variáveis

constitutivas daquele construto, como a análise das variáveis que formatam a Escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Esta Dissertação de Mestrado em Administração, portanto, evidencia a importância da definição competitiva das empresas hoteleiras do Rio Grande do Sul e a sua relação com a Orientação para o Mercado, com a capacidade de Inovação e com a Performance Organizacional.

A aplicação do construto neste ambiente permitiu observar como estas empresas se definem estrategicamente e como elas estão se comportando no ambiente em que estão inseridas, de tal forma que não se buscou ditar uma fórmula para as empresas que se orientam aos seus mercados, apenas observar como estes elementos estão interagindo no dia-a-dia das organizações pesquisadas.

Reconhecendo então as diretrizes iniciais deste estudo, serão abordados, neste capítulo, os seguintes tópicos: (1.1) o tema de pesquisa, (1.2) importância da proposta de estudo e delimitação do problema de pesquisa, (1.3) objetivos do estudo e as (1.4) etapas do desenvolvimento do trabalho.

1.1. Tema da Pesquisa

“O tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja provar ou desenvolver (Lakatos e Marconi, 1988, p. 121)”. A partir desta definição, a presente pesquisa tem como tema o comportamento gerencial das empresas de hospitalidade do Rio Grande do Sul, mostrando sua Orientação para Mercado, sua capacidade de Inovação, e sua Performance Organizacional, além de identificar a forma com que as estas organizações estão se posicionando competitivamente em seus mercados.

1.2. Importância da Proposta de Estudo e Delimitação do Problema de Pesquisa

Aaker, Kumar e Day (2004) apontam que, para que um estudo seja desenvolvido deverá haver uma motivação que se inicia através da identificação de uma oportunidade ou de um problema, e que constitui o primeiro passo crucial de todo o processo da pesquisa que se pretende realizar. Com base nesta concepção metodológica, a motivação desta pesquisa

originou-se nos estudos sobre a Orientação para o Mercado, vista a relevância do assunto para a área de marketing, que é a área de estudo da pesquisadora.

Tendo em vista, o desenvolvimento deste tópico, procurou-se destacar alguns aspectos organizacionais que estivessem sendo citados pela academia como fatores relacionados e importantes para o desenvolvimento do tema Orientação para o Mercado. Uma ampla avaliação mostrou que em muitos casos a Orientação para o Mercado estava sendo estudada junto a temas como a Performance Organizacional, Inovação, Competitividade e também com o tema do Aprendizado Organizacional.

Devido ao grande avanço das pesquisas que relacionam a Orientação para o Mercado à Performance Organizacional, como são os estudos internacionais apresentados por Kohli e Jaworski (1990), Slater e Narver (1994), Deshpandé, Farley e Webster (1998) e Uncles (2000), e a nível nacional, como os publicados por Mandelli (1999), Silveira (1998), Trez (2000) e Perin (2004), por exemplo, definiu-se esta relação como um dos elos desta pesquisa.

Por outro lado, e tendo como base o estudo de Sandvik e Sandvik (2003), que aponta as relações existentes entre Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional na indústria hoteleira, a pesquisadora definiu esta indústria como meta de estudo, incorporando a definição de Inovação ao elo das relações tratadas e servindo-se do fator Competitividade para avaliar o comportamento daquelas organizações quanto à Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional.

A adoção da indústria hoteleira do Estado do Rio Grande do Sul para base de aplicação da pesquisa observou dois fatores relevantes. Primeiro, que o setor hoteleiro é um setor fundamental à economia e ao contexto socioeconômico do país, que abriga empresas que dependem de um diferencial competitivo e de uma qualidade subjetiva expressa diretamente pelo provedor do serviço e implicitamente pelas relações de comprometimento interno da organização (Naves e Coleta, 2003).

O segundo fator, e não menos importante, é a quase inexistência de pesquisas científicas que tratem sobre a gestão de empresas no setor hoteleiro, como é possível verificar no Quadro 1, resultado de uma pesquisa realizada nas páginas *webs* de três das mais importantes revistas de cunho científico de estudos da administração no país.

PERIÓDICOS NACIONAIS	INSTITUIÇÃO VINCULADA	PESQUISA EM PUBLICAÇÕES NA WEB*	ARTIGOS PUBLICADOS	
READ - Revista de Administração	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	DE 1995 ATÉ 2005	A internet no negócio de turismo no Brasil (Hoppen e Vicentin, 2003)	Empresas turísticas em ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos em clusters turísticos (Pollero, Toledo e Valdés, 2003)
CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO	FEA - USP	DE 1998 até 2004	Aspectos de marketing em agências de viagem e turismo (Ikeda e Oliveira, 1999).	O processo do posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso nas agências de viagem na cidade de São Paulo (Niño e Gouvêa, 2003).
RAC - Revista de Administração Contemporânea	Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)	De 1998 até 2005	Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras (Naves e Coleta, 2003)	Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento (Teixeira e Morrison, 2004)

Quadro 1 - Artigos que tratam sobre o setor de turismo e/ou hoteleiro publicados em importantes periódicos nacionais

Fonte: Pesquisa nas páginas *webs* das instituições: READ, FEA e RAC.

* www.Read.Adm.Ufrgs.br; www.fea.usp.br e www.anpad.org.br/rac

Havendo, então, verificado a importância do estudo, estipulou-se inicialmente a necessidade de identificar uma questão cabível, entre tantas as que poderiam ser formuladas, que envolvesse os fatores definidos anteriormente, que são a Orientação para o Mercado, a Inovação e a Performance Organizacional, relacionadas no setor hoteleiro do Estado do Rio Grande do Sul.

Sendo assim, o problema definido e apresentado a seguir norteia o estudo e representa, segundo Collis e Hussey (2005, p. 115), uma questão específica que designará o propósito da pesquisa, considerando o tempo e os recursos disponíveis. Por outro lado, e com uma visão mais prática, Aaker, Kumar e Day (2004, p. 71) visualizam a questão de pesquisa a partir do aspecto da utilização da mesma, ou seja, para eles a questão de pesquisa pergunta quais informações específicas deverão ser encontradas para atingir os propósitos do estudo que, em sendo respondidos, terão validade no auxílio à tomada de decisões para o ambiente das empresas envolvidas.

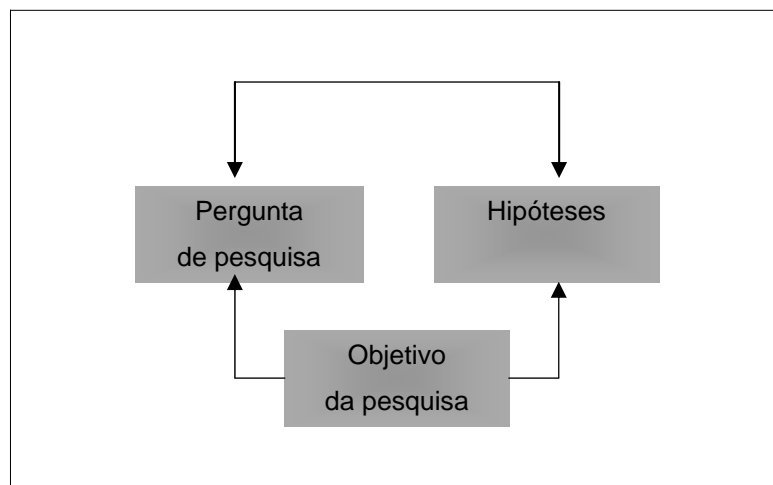
De tal modo que o problema definido para a pesquisa, restringindo a amplitude do trabalho a um nível factível, no prazo estabelecido pelo Programa de Mestrado em Administração, consiste em responder a seguinte proposição: a definição competitiva adotada pelas empresas do setor hoteleiro do Rio Grande do Sul influencia o comportamento quanto à Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional?

1.3. Objetivos do Estudo

Para que seja possível desenvolver um estudo de maior profundidade se faz necessário determinar os objetivos do mesmo. Aaker, Kumar e Day (2004) definem que os objetivos representam os motivos pelos quais se está realizando a pesquisa e servem para orientar quase que simultaneamente a definição do problema e das hipóteses, como fica determinado pela Figura 1. Além disso, os objetivos podem ser divididos em dois grupos, o objetivo geral é o ponto de partida da pesquisa e tem como função indicar a direção que deverá ser seguida pelo pesquisador, enquanto que os objetivos específicos servem para esclarecer e delimitar o objetivo geral.

Da mesma forma, Gil (1988, p. 87) complementa que os objetivos gerais referem-se aos conceitos mais ou menos abstratos, enquanto que os objetivos específicos se referem às características que podem ser observadas e mensuradas no grupo que é estudado, dando consistência à pergunta de pesquisa que foi estipulada e as hipóteses da pesquisa.

Figura 1 - A Importância dos objetivos na pesquisa



Fonte: Adaptado da proposta de Aaker, Kumar e Day (2004, p. 74).

Os objetivos do estudo são apresentados seguindo os dois grupos propostos metodologicamente: o objetivo global ou geral e a especificação de objetivos concretos ou específicos. Portanto, como objetivo global pretende-se identificar o comportamento competitivo das empresas hoteleiras do Estado do Rio Grande do Sul.

Com o intuito de delimitar o objetivo geral e agregar maior vitalidades à pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Analisar as características da indústria hoteleira do Rio Grande do Sul, representada pela amostra;
- b. Identificar como as empresas estão divididas em relação as suas opções competitivas;
- c. Identificar quais as variáveis relativas à Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional são influenciadas pela escolha competitiva das empresas;
- d. Verificar como se comporta o modelo de Sandvik e Sandivik (2003) na industria da hospitalidade do Rio Grande do Sul.

Tendo estabelecido o problema, o tema e os objetivos, este trabalho trás, a seguir, a Fundamentação Teórica que sustenta a proposta definida e que apresenta aos conceitos e os construtos que norteiam esta Dissertação de Mestrado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica proposta consiste em uma revisão que se divide em três conjuntos de análises. O primeiro conjunto, apresentado no tópico 2.1 consiste em uma reflexão sobre temas que estão relacionados ao foco principal do estudo, ou seja, nesta parte do trabalho estão dispostas as verificações sobre o Mercado e a Competitividade, a Performance Organizacional e a Inovação, apresentando conceituações que formatam a análise da Orientação para o Mercado e fazem parte do objeto de estudo proposto.

Sobre a Orientação para o Mercado, são apresentados, no segundo conjunto de análises, os principais construtos que oferecem base para seu estudo e que foram anteriormente publicados em periódicos e revistas internacionais como o *Journal of Marketing* e o *International Journal of Research in Marketing*.

Na última parte é apresentada a contextualização do mercado hoteleiro e o construto proposto por Sandvik e Sandvik (2003), que analisa o impacto da orientação para o mercado sobre a inovação e a performance organizacional no setor de serviços, precisamente no setor de hospitalidade da Noruega. Deste modo, é a partir do construto proposto e estudado por Sandvik e Sandvik (2003) que este estudo toma corpo, demonstrando como estas variáveis estão participando, em maior ou menor grau, do dia-a-dia da gestão das organizações pesquisadas.

2.1 Reflexões sobre Temas que cercam a Pesquisa

2.1.1 Evolução do Conceito de Mercado: globalização e competitividade

Mercado não é um conceito novo, ao contrário, seu uso constante faz com que refletir sobre sua origem, seu significado e sobre suas funções pareça não ter sentido. Isto acontece, segundo Berthoud (1997), porque o termo mercado é visto hoje como um componente constitutivo da condição humana e está atrelada a concepção econômica preconizada na famosa tese de Adam Smith de que há uma tendência na natureza humana em

transportar, trocar e intercambiar uma coisa por outra, tendência esta amplamente aceita como a origem natural dos princípios que fundamentam o termo mercado.

O conceito de mercado, em sua acepção mais primitiva, designava mercado como um lugar determinado onde os agentes econômicos realizavam suas transações, e que por sua tradição histórica, todavia é utilizado seguindo tal propriedade. A terminação mercado, como se conhece hoje, foi ampliada e é uma abstração econômica, sem conotação geográfica, que se define pela existência simultânea da demanda e da procura, forças vitais à economia que, de acordo com os recursos correspondentes, podem definir diversos tipos de mercados, tais como o mercado de trabalho, o mercado financeiro, o mercado de capitais, entre outros, explica Rossetti (2000).

Berthoud (1997) apresenta o termo mercado a partir de sua evolução e com uma visão mais profunda sobre a história da sociedade e da construção do mercado, propondo uma sucessão seqüencial e histórica para a sua evolução. A sucessão de fatos históricos que constroem a idéia de mercado como se conhece hoje, configura um conjunto de três etapas, entretanto, por não haver uma linearidade comum a todas as sociedades, a segunda etapa não pode ser considerada como produto direto da primeira.

Assim, Berthoud (1997) indica que a primeira etapa é evidenciada naquelas sociedades nas quais o princípio do mercado está estritamente limitado ao espaço e ao tempo de um lugar ou onde se realizam somente intercâmbios periféricos de algum tipo, são exemplos as sociedades primitivas, ainda existentes em muitos países da África. A segunda etapa é caracterizada nas sociedades das dinastias chinesas, da Grécia Antiga e da Idade Média, onde as atividades puramente econômicas eram institucionalizadas, sem haver limites explícitos, e por isto os comerciantes pertenciam a classes sociais inferiores ou eram estrangeiros.

A terceira etapa, ou modernidade econômica está sendo presenciada atualmente em quase todo o mundo e consiste em não aceitar, de forma alguma, qualquer tentativa de limitar o mercado e, portanto, a sociedade é percebida através da força com que consegue se integrar e se relacionar com o mercado, diz Berthoud (1997).

Berthoud (1997) explica, ainda, que a modernidade econômica passou a ser um mecanismo regulador que tem como função guiar toda e qualquer ação individual e coletiva na sociedade. Desta forma, o mercado atual vincula-se às relações sociais, ou seja, é permitido ao indivíduo ser totalmente livre para atuar em seu próprio interesse. Em contraponto, todos os indivíduos no mercado estão livres da responsabilidade cotidiana social, pois eles não se

vêm mais como seres sociais com direitos e deveres particulares, e é este esquema que define o mercado moderno, ou seja, um agregado de estranhos, indivíduos ou organizações, necessitados de tirar máxima vantagem das trocas que poderão realizar.

Do ponto de vista sociológico, Giddens (1991) retrata a complexidade do mercado, sobre a qual se vem tentando entender, precisamente como um processo que depende do entendimento dos novos desafios que a sociedade moderna vem propondo, pois ela abrange atualmente relações complexas de “envolvimentos locais” e de novas “interações através de distância”, ou seja, através de conexões de presença e ausência, fazendo existir um “alongamento” entre as distâncias e as relações formais da sociedade.

Este “alongamento” é entendido como aquilo que se denominou de globalização, e que, portanto, caracteriza a era moderna pelo nível de distanciamento tempo-espaço que é maior do que qualquer momento precedente na história e pelas modalidades de conexão entre as diversas regiões ou contextos sociais que intensificam as relações sociais em escala mundial.

Deste modo, Giddens (1991) destaca que há algumas correntes teóricas que explicam as perspectivas da globalização mundial. A mais importante delas, talvez, seja a literatura que trata das “relações internacionais” e que foca a globalização, basicamente, como um sistema de estados-nação. Cada um deles entendidos como os atores que se envolvem entre si e também com outras organizações de tipo transnacional em uma arena internacional de relacionamentos.

Segundo Giddens (1991), esta teoria revelaria que os estados soberanos amadureceriam e se transformariam em um sistema global de estados-nação, assumindo padrões de interdependência como necessidade para o desenvolvimento e possuindo extremo poder soberano de controle. Sua lógica final desencadearia em um “estado mundial”, o que atualmente já é descartado, mesmo assim, esta teoria comprovou os padrões de dependência através do conceito de “economias mundiais”.

Portanto, como “economias mundiais” são denominados os sistemas que já existiam antes da era moderna e que foram oriundos da emergência do sistema capitalista que substituiu o poder político pelo poder econômico, ainda nos século XVI, não obstante hoje abrange redes de conexões econômicas de um tipo extensivo geograficamente ampliando o sistema capitalista existente no século passado à uma “economia capitalista mundial” de amplas dimensões mundiais (GIDDENS, 1991).

A “economia capitalista mundial” é considerada por Giddens (1991) como uma das quatro dimensões da Globalização, entre elas estão o sistema estados-nação e a economia capitalista mundial, discutidas pela teoria anterior, a ordem militar e a divisão internacional do trabalho. As quatro dimensões da globalização se interligam à medida que os estados-nação são os atores principais dentro da ordem política global, as corporações são os agentes dominantes da economia mundial e as relações comerciais entre as corporações, os estados e os consumidores dependem da produção (divisão internacional do trabalho) para obter o lucro necessário para a disseminação do que se denomina de mercado.

A disseminação produzida pela globalização deu extensão aos mercados de bens e de mercadorias, que envolvia, no início da economia capitalista apenas o mercado para o comércio e os serviços e as relações de trabalho locais, passando a envolver, a partir dos avanços industriais, das mudanças na distribuição mundial da produção e da difusão mundial das tecnologias modernas, estes componentes em escala mundial (GIDDENS,1991).

Como resultado da disseminação da globalização e dos mercados mundiais, Hunt e Morgan (1994, p.18), destacam que indústria traz indústria, que em todo o mundo, tem descoberto uma nova forma de competição, a competição a nível global. Que vem acontecendo pelas (1) empresas multinacionais que operavam em âmbito nacional estarem transferindo suas atividades de maior valor agregado como a definição do design, a manufatura e o desenvolvimento de produtos para fábricas no próprio país enquanto que as atividades de empresas emergentes estão sendo pulverizadas entre vários países; (2) a formação de alianças é cada vez mais comum entre países e entre empresas que buscam maior competitividade e (3) proliferam as parcerias e outros acordos de cooperação entre as empresas como forma de melhorar seus níveis competitivos e para protelarem sua sobrevivência nos mercados em que atuam.

Segundo Day (2001, p.34), o ambiente atual em que as organizações estão inseridas diferencia-se por apresentar mudanças rápidas e imprevisíveis que por um lado estão “atingindo as empresas como forças centrífugas e distensivas” como é o caso da globalização, da intensificação da concorrência, das mudanças tecnológicas, da proliferação de canais e da diversificação das exigências dos clientes. Por outro lado, estas forças “estão vencendo as forças centrípetas e estabilizadoras” que caracterizavam as economias de escala e os hábitos de consumo imutáveis do século passado.

Day e Wensley (1988) acrescentam, também, que o ambiente de negócios, caracterizado pelo aumento da competitividade e pela turbulência dos mercados globalizados

faz com que muitas empresas procurem formas alternativas de lidar com a realidade, mesmo assim muitas delas encaram a possibilidade de extinção. Neste contexto, muitos esforços estão sendo feitos no sentido de criar novas oportunidades de desenvolvimento.

Day (2001, p.35) destaca que “as novas alternativas capazes de manter as empresas competitivas, alinhadas aos seus mercados e com capacidade para continuar agregando valor aos clientes”, são:

- 1) aumento da oferta através da expansão na produção para possibilitar a entrada em vários mercados, financiamentos mais baratos e mudanças em regulamentos;
- 2) mercados globais interligados coincidem com a visão de homogeneização das necessidades dos clientes, da liberdade gradual ao comércio e do reconhecimento de que vantagens competitivas são importantes para estar presente globalmente;
- 3) empresas enfrentam maior intensidade de concorrência mesmo assim estão se relacionando mais com seus concorrentes, pois há uma mudança de perspectiva já que a cooperação cria uma nova mentalidade organizacional;
- 4) manutenção de clientes através de relacionamentos duradouros ao invés da intensificação do número de transações e da busca de novos clientes;
- 5) substituição das estruturas organizacionais tradicionais, de economias de escalas, de estruturas hierárquicas e verticais de controle e de comando por empresas orientadas para o mercado.

Isto é importante à medida que a organização entende que está operando em mercados globais, onde as tecnologias de rede estão fazendo, segundo Day (2001, p. 35), que os “mercados sejam espaços de mercado em arenas globais, onde as necessidades são comunicadas, as transações ocorrem e o valor é extraído”. O avanço da tecnologia da informação que elevou o padrão das relações de consumo e o acesso à informação pôde ser observado em toda a sociedade e, conseqüentemente, no mundo corporativo.

Este contexto de mercados globais caracterizados pelas redes de informação é definido por Castells (2000) como a Era Informacional, onde os novos desafios à sociedade estão surgindo, deixando para trás antigos paradigmas, como a da Revolução Industrial, e inserindo um novo mundo de tecnologia e de redes de informação que é auxiliado e auxilia a globalização dos mercados. E, como conseqüência, redireciona o papel das organizações e seus formatos, fazendo com que a gestão administrativa, no século XXI, seja uma tarefa tão complexa e tão cheia de incertezas como é o próprio entendimento do mercado.

Todas estas percepções sobre a configuração do mercado até a modernidade globalizada permitem que se perceba a sua grande influência no mundo corporativo, desde os processos de estruturação, de composição e da forma de gestão, fazendo necessário o entendimento da nova configuração mundial, atrelada a Era Informacional e a extrema competitividade que as empresas estão enfrentando em seus mercados.

Sendo assim, é importante lembrar que, originado deste contexto, a estratégia empresarial vem auxiliando as organizações na identificação da vantagem competitiva, já que é através de objetivos coerentes e compreendendo o negócio em que atuam que as organizações poderão alcançar um desempenho superior.

Se uma organização tem um desempenho superior ao das demais do seu setor, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que a das concorrentes, e isso só será conseguido se, em primeiro lugar, ela conhecer a estrutura do setor em que está inserida e o seu desempenho em relação ao setor. Só após obter este conhecimento poderá, com segurança, definir ações que possibilitem atingir um retorno sobre o investimento superior ao alcançado pela concorrência (SERRA *et al.* 2003, p. 16).

Para tanto, é necessário que as empresas façam a distinção entre a efetividade operacional e a estratégia organizacional. A efetividade esteve muito ligada a técnicas de produtividade, como qualidade total, *benchmarking*, reengenharia, entre outros, contudo, os resultados obtidos a partir destas técnicas, não trouxeram os resultados esperados em lucratividade, afastando cada vez mais a empresa da posição estratégica necessária para real atuação, esclarece Porter (1996).

Porter (1996) acrescenta que as organizações devem identificar a efetividade operacional e a estratégia organizacional como elementos que permitirão que a empresa conquiste uma performance superior, e é a performance o maior objetivo de qualquer organização. Além disso, a estratégia consiste em um compromisso organizacional único, por onde os esforços gerenciais (operacionais) se aglutinam na conquista do posicionamento da empresa no mercado, mesmo assim, mudanças na estrutura da indústria podem forçar mudanças estratégicas importantes, já que a fonte da conquista de performance organizacional pode mudar.

A complexidade, característica dos mercados globalizados, também revelou uma nova tendência: a valorização dos setores de serviços. O crescimento da importância deste setor começou a ser percebido nos Estados Unidos por volta dos anos de 1980, quando as cadeias televisivas buscavam através das transmissões da Guerra do Golfo por mais audiência. A competição entre empresas de serviços fez com que começasse o interesse sobre o estudo da

adaptabilidade das estratégias competitivas, próprias da indústria, às empresas de serviços (Gruca, 1994).

Segundo os estudos de Gruca (1994) algumas estratégias competitivas aplicadas aos produtos podem ser transferidas e adaptadas aos serviços, ou seja, quanto à defesa contra novos entrantes devem ser seguidos três estágios: (1) bloqueio, (2) retaliação e (3) adaptação. A ação para cada um dos estágios terá como base, respectivamente, a busca por garantias de performance que abonem ao cliente a qualidade percebida, o desenvolvimento de reputação no mercado através da manutenção de sua imagem e a concentração em nichos que permitam aplicar preços que garantam o aumento de vendas.

2.1.2 Performance Organizacional

Segundo Grünberg (2004), foi com a Revolução Industrial que as iniciativas de melhoramento de performance tiveram seu impulso inicial. Antes disso, as indústrias existentes estavam muito mais concentradas na qualidade do produto final do que na quantidade produzida. Ao mesmo tempo, os trabalhadores eram muito especializados, aplicando suas habilidades para atingir aquilo que era demandado, pois era muito difícil substituir o que era produzido. Com a industrialização, particularmente com o início do processo de industrialização em massa, é que os trabalhadores se tornaram simplesmente mais um recurso integrante do sistema produtivo.

Com a chegada da década de 1950, a competição entre as empresas já dava sinais de crescimento. Como mostra Grünberg (2004), o aumento da competição criou uma nova necessidade organizacional, a de dispor de métodos que possibilitassem elevar as empresas à primeira posição e que assegurassem seu lugar no mercado. Estes métodos criados no período pós-Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, ainda são os mesmos métodos conhecidos atualmente, porém tiveram uma fase de evolução no Japão, onde se deu início ao TPM (manutenção preventiva total) e a TQM (qualidade total). Ambos métodos desenvolvidos a partir de aplicações nas empresas japonesas e estudados por Juran (1990).

Posteriormente, derivados do Sistema Toyota de Produção (TPS), ou seja, Kaisen, 5S e Benchmarking e todos os outros posteriormente redefinidos nos Estados Unidos, como a Teoria das Restrições e a Reengenharia Organizacional, constituem, atualmente, o núcleo das operações de melhoramento e se diferem no modo pelo qual o melhoramento é perseguido.

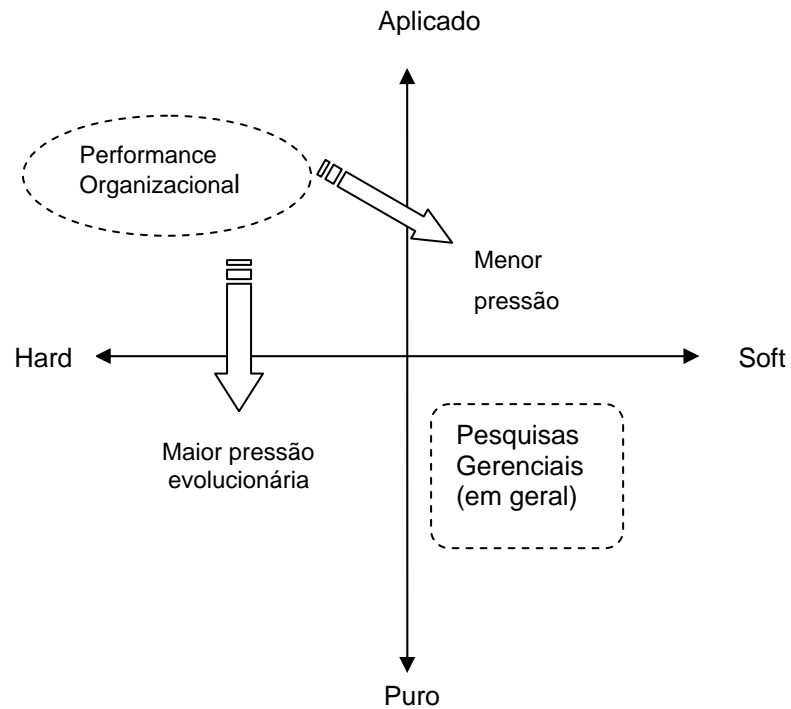
Além disso, alguns destes métodos não são claros quanto ao suporte das decisões que proporcionarão o alcance da performance, e outros são pouco claros no que se refere à mensuração da performance em si, assinala Grünberg (2004).

A busca por uma definição para “performance”, tanto em âmbito teórico-conceitual como prático é contínua, contudo parece haver consentimento de que a performance constitui um fenômeno estudado por aqueles que pesquisam sobre estrutura, estratégia e planejamento organizacional. Ademais, a operacionalização do conceito de performance organizacional apresenta uma dificuldade inerente a sua complexidade e a viabilidade de sua mensuração depende de uma dimensão econômica (Dess e Robinson Jr, 1984; Grünberg, 2004, Thorpe e Beasley, 2004).

Thorpe e Beasley (2004) explicam que os pesquisadores analisam a performance organizacional em diferentes grupos e estão interessados no estudo da performance organizacional como um elemento teórico essencial -como é o caso da *Performance Management Special Interest Group da British Academy of Management*, que divide os estudos de performance organizacional em duas dimensões de interesse.

A dimensão cognitiva é definida através das aplicações (a) *hard* e *soft*, (b) aplicado ou puro, que podem ser visualizadas na figura abaixo, e nas dimensões de performance como uma dimensão social da organização, que limitam a performance através da visão (a) convergente *versus* divergente e (b) urbana *versus* rural, explicada na Figura 2.

Figura 2 - Dimensões cognitivas da pesquisa de performance organizacional



Fonte: Thorpe e Beasley (2004, p.339).

As dimensões cognitivas do estudo da performance são explicadas através das aplicações dos aspectos de pesquisa e aplicação dos elementos considerados a seguir:

- **Hard versus Soft.**

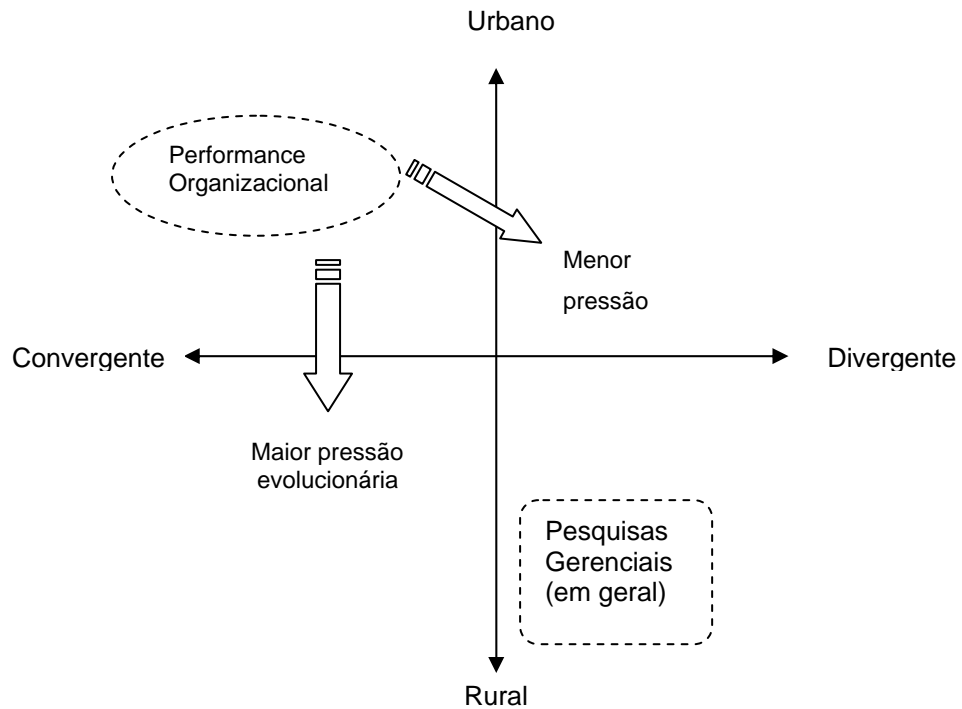
O núcleo das discussões é dominado por uma abordagem *hard*, onde o sistema operacional é identificado como um problema essencialmente técnico e, freqüentemente, incorporam mensurações quantitativas de performance e soluções oriundas da tecnologia de informação (THORPE e BEASLEY, 2004, p. 338).

- **Puro versus Aplicado**

A diferença está na forma pela qual esta abordagem acontece. Considerando as áreas mais puras, o progresso normalmente acontece de forma cumulativa, que se desenvolve respeitando uma ordem interna. Já as áreas aplicadas estão expostas a inúmeras influencias ambientais, como, por exemplo, a mudança de necessidade de clientes e a política governamental. A performance organizacional neste caso é verificada como uma ferramenta gerencial (THORPE e BEASLEY, 2004, p. 338).

A performance entendida como uma dimensão de organização social, mostra que há dois aspectos a serem considerados, como mostra a Figura 3 e apresentadas a seguir.

Figura 3 - Dimensões sociais da pesquisa de performance organizacional



Fonte: Thorpe e Beasley (2004, p.341).

▪ **Convergente *versus* Divergente**

Conteúdos convergentes trocam ideologias e valores similares, o que freqüentemente se reflete nas visões mais comuns sobre a qualidade daquilo que se opera e ademais, a convergência pode não tolerar desvios nas definições propostas. Ao contrário, os conteúdos divergentes, apresentam novas opções, trazendo novos julgamentos. Sugerindo que o conceito de performance passa por uma convergência relativa que finalmente acaba por assumir uma aplicação a partir do que é considerado adequado pelo senso comum, explicam Thorpe e Beasley (2004).

▪ **Urbano *versus* rural**

O conteúdo é considerado urbano por sua novidade como campo de estudo da Performance Organizacional, caracterizando-se pelo conteúdo, o rural tem pouca comunicação entre seus pesquisadores, pois eles são identificados como sendo fora de moda, arriscados e sem atrativos para investimentos quando comparados aos pesquisadores de conteúdos urbanos. Thorpe e Beasley (2004, p. 340) colocam que “a combinação das características convergentes e urbanas dos estudos de performance organizacional mostra que a performance organizacional ocupa uma posição importante no quadro da organização social”, como demonstrou a Figura 3.

Em relação às descrições da performance organizacional proposta por Thorpe e Beasley (2004) é importante mencionar as percepções normativas e teóricas, que são propósito dos estudiosos do tema “performance” passarão a ser mais empíricas objetivando um impacto maior na prática empresarial, isto porque os estudos da performance deverão se deslocar para o lado da divergência, particularmente para estudos que tenham maior base econômica, o que deverá incluir as percepções dos atores organizacionais e o aumento da utilização de políticas de avaliação da performance organizacional.

Dess e Robinson Jr (1984) já mostram os estudos de performance na base econômica que Thorpe e Beasley (2004) destacavam como fundamental. Mostrando que a performance organizacional só é plausível a partir de uma dimensão econômica e que pode ser observada à nível das informações financeiras da empresa em “retorno sobre investimentos” e “aumento das vendas”, por exemplo. Mesmo assim, a obtenção de informação sobre estes dois aspectos é frequentemente um problema para as organizações, pois suas fontes são constituídas por elementos subjetivos.

Dess e Robinson Jr (1984), a partir de pesquisa realizada com gerentes de 26 empresas industriais americanas, chegaram a conclusões sobre a mensuração de performance, sugerindo que, quanto a sua mensuração, medidas objetivas são preferíveis a medidas subjetivas, pois é possível que a empresa tenha mais chance de motivar suas equipes quando medidas objetivas são aplicadas.

Outras conclusões importantes apresentadas por Dess e Robinson Jr (1984):

- As percepções subjetivas quanto ao retorno sobre investimento e vendas, demonstradas pelos gerentes pesquisados, mostraram um forte nível de correlação com as medidas objetivas relativas a mudanças absolutas sobre o retorno sobre investimento e vendas. Mesmo assim, as medidas objetivas foram preferidas.
- os pesquisadores deverão considerar o uso de medidas subjetivas em pelo menos dois aspectos da performance organizacional (retorno sobre investimentos e aumento das vendas) sob duas condições: (1) quando a empresa não dispuser de dados objetivos e (2) quando houver possibilidade de ampliação do foco de estudo da performance.
- performance organizacional é um conceito multidimensional, ou seja, acolhe múltiplas dimensões, entre elas a de que performance inclui metas, sistemas ou perspectivas constitutivas, englobando ainda, o tipo de sociedade e ambiente organizacional, dimensões funcionais, de trabalho e de comunidade.

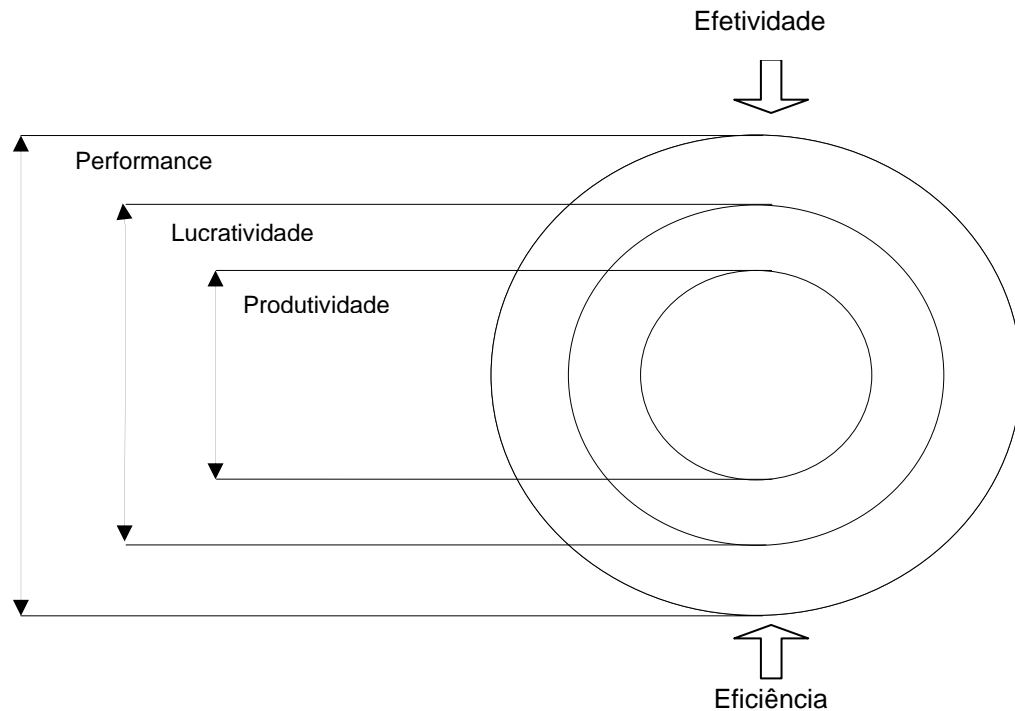
- a multidimensionalidade do conceito de performance sugere duas implicações: (1) que medidas subjetivas auxiliem na operacionalização das dimensões não-econômicas de performance e (2) que pode haver uma sobreposição nas medidas globais de performance e em suas duas medidas econômicas (retorno sobre investimento e aumento de vendas) já que ambas foram fortemente relacionadas.
- medidas subjetivas de performance são possivelmente as mais adequadas para avaliar a “performance relativa” de uma indústria.

Os estudos mais recentes sobre performance continuam se dirigindo a apresentar definições mais amplas tanto teóricas como em termos de mensuração, é o caso da definição de performance apresentado por Grünberg (2004), que define performance como um termo bastante amplo que engloba tanto os aspectos econômicos como os aspectos operacionais de uma empresa e observa que o termo performance apresenta significado similar ou pelo menos coincidente a outros dois conceitos também importantes, que são o conceito de produtividade e de lucratividade.

Sobre as medidas de performance, Grünberg (2004) destaca que devem estar direcionadas inicialmente aos objetivos da organização e as metas que são definidas para o desenvolvimento das atividades da empresa. Em conjunto, estas ações aumentam o impacto sobre qualquer iniciativa que busque melhoria organizacional.

A sigla PPP (*performance, productivity e profitability*)- teoria inicialmente apresentada por Tangen (2000)- que apresenta o relacionamento entre estes três conceitos, sendo Performance (*performance*), Produtividade (*productivity*) e Lucratividade (*profitability*), apresentada na Figura 4, é analisada por Grünberg (2004) como uma relação que acontece através de duas percepções de mensuração da performance: a percepção hierárquica e a de subconjunto.

Figura 4 - Apresentação da relação PPP



Fonte: Grünberg (2002)

A primeira caracteriza-se por classificar hierarquicamente as medidas de monitoramento e de mensuração por pontos, onde o monitoramento das mensurações é mais generalista e pode ser usado como indicador para os problemas identificados na empresa. A segunda, apresentada como percepção de subconjunto, oferece informações sobre como relatar as diferentes mensurações encontradas.

O modelo PPP relaciona também a eficiência e a eficácia de um sistema pautado em entradas e saídas. O triplo P, como também foi denominado, mostra que

Performance, produtividade e lucratividade podem ser expressas como parte das entradas e saídas. Eficiência está associada às entradas e a eficácia às saídas com o objetivo de proporcionar valor ao cliente (GRÜNBERG, 2004, p. 62).

Conseqüentemente, o objetivo da performance organizacional, definido por Grünberg (2004), consiste na habilidade de uma empresa em competir e poder reconhecer as expectativas dos consumidores. O objetivo da performance organizacional possibilitará maiores níveis de produtividade, pois se conhece a demanda, e conseqüentemente, o atendimento desta demanda trará maiores benefícios em relação à lucratividade do negócio, fechando a lógica do modelo PPP.

Esta é a mesma lógica na qual este estudo se apóia, no sentido de que Sandvik e Sandvik (2003) definem a performance organizacional para as organizações hoteleiras

baseado em três elementos: retorno sobre investimentos, aumento das vendas e nível de utilização dos quartos disponíveis aos consumidores. Estes três elementos geram, portanto, lucratividade que é, em última análise, o conceito de performance que este estudo busca identificar.

2.1.3 Inovação nas Organizações

A partir do construto central apresentado por Sandvik e Sandvik (2003), considera-se para efeito de entendimento que as empresas podem efetivamente inovar em dois aspectos, o primeiro é a inovação para o mercado, onde a inovação acontece a partir da identificação de uma nova oportunidade, todavia não identificada pela indústria. A segunda inovação consiste em inovar para a própria empresa, ou seja, há uma necessidade de trazer o novo para dentro do ambiente empresarial.

Desta forma, antes de ser ampliada a idéia de Levitt (1990) de que inovação é imitação, o que sustenta a segunda proposta de Sandvik e Sandvik (2003) para inovação, buscou-se outros autores que tratassem sobre o conceito de inovação e sobre sua aplicação nas empresas, que são Druker (2002) e Rigby e Zook (2002).

Segundo Druker (2002, p. 95), o conceito de inovação “consiste em uma função específica de empreender”, seja o empreender em uma empresa que já atua no mercado, na oferta de serviços, em uma instituição pública ou mesmo no empreender individual que inicia um negócio. O termo empreender não está associado ao tamanho ou a idade de uma organização, mas a um tipo específico de atividade interna a que ela se propõe. O centro propulsor desta atividade é a inovação, que se esforça para criar novos propósitos, ou mudanças de foco na economia dos negócios.

Para Druker (2002) a fonte da inovação pode estar em alguns poucos gênios da inovação, não obstante a inovação que trás sucesso às organizações incide na capacidade consciente de captar do ambiente as informações que trazem oportunidades para inovação. Oportunidades que só tomam corpo à medida que as empresas ou indústrias criam departamentos ou áreas para analisar acontecimentos inesperados, necessidade de identificar novos processos e mudanças que ocorrem no ambiente.

Fontes adicionais de oportunidades também são encontradas no ambiente externo das organizações, como é o caso das mudanças no ambiente demográfico, na percepção dos consumidores e na existência de novos conhecimentos ou experiências que estão sendo

expressos constantemente através das mudanças na indústria e nos mercados, porém, todas estas sete fontes de inovação, elencadas, se sobrepõem na forma com que são empregadas, pois como todas elas imprimem riscos, dificuldades e dependem de elementos complexos para serem operacionalizadas, devem ser examinadas com muito cuidado, explica Druker (2002).

Assim, cada contexto identificará quais fontes de inovação são mais adequadas e como elas deverão ser colocadas em prática, entendendo que o processo de inovação depende de conceitualização e percepção, que as empresas devem ultrapassar seu ambiente micro e visualizar o ambiente macro através de cuidadosa observação e entendimento desse ambiente. Basicamente, Druker (2002) propõe que a inovação deve acontecer para satisfazer uma oportunidade, o que faz com que ela deva ser simples para não perder o foco.

Três conclusões de Druker (2002) sobre a inovação:

- O sucesso da empresa está em inovar em pequenos projetos, a inovação não pode ser implementada em grandes idéias;
- Mais que genialidade, a inovação é o resultado de muito estudo e trabalho por parte da empresa.
- As diferentes estratégias definidas pelas empresas para empreender algo novo necessitam de uma estrutura de gestão, pois são geradas pela prática sistemática de inovação.

Além de Druker (2002), Rigby e Zook (2002) também contribuem ao entendimento do processo de inovação, contudo seu conceito de inovação está atrelado ao que eles denominam de “*open-market innovation*”, abordagem que consiste na cooperação de empresas para inovação, gerando joint ventures e alianças estratégicas que buscam benefícios no mercado para concretização e identificação de novas idéias.

A inovação a partir da abordagem do “*open-marketing innovation*” somente pode ser implementada por organizações que estejam abertas a cooperar com outras empresas, o que traz vantagens como a possibilidade de (a) importar novas idéias para multiplicar as possibilidades de inovação; (b) exportar idéias e conseguir investimentos e manter talentos e (c) identificar, a partir da importação e exportação de idéias, aquilo que a empresa tem de melhor.

Por outro lado e sustentando a idéia da inovação para a empresa, Levitt (1990) afirma que “vivemos num mundo que cada vez mais venera o grande deus tribal, a inovação” que é não apenas uma condição desejada, mas necessária à sobrevivência e ao crescimento de uma empresa.

Contudo, para Levitt (1990) o maior fluxo de novidades não se deve à inovação, e sim a imitação, como ele mesmo acrescenta:

Uma simples olhada à nossa volta irá mostrar rapidamente, creio, que as imitações não só são mais abundantes que as inovações, mas também são mais uma estrada muito mais predominante para o crescimento dos negócios e dos lucros...De fato, a imitação é endêmica. A inovação é escassa (LEVITT, 1990, p. 199).

A pesar destas considerações, Levitt (1990) também entende a inovação dividida pelos dois ângulos propostos por Sandvik e Sandvik (2003). O primeiro que (a) a novidade no sentido de que alguma coisa nunca foi feita antes e (b) a novidade em que aquilo não havia sido feito antes pela indústria ou pela empresa que está fazendo aquilo agora.

Mesmo assim, Levitt (1990) explica que a inovação somente ocorre quando alguma coisa é inteiramente nova, nunca tendo sido feita antes, ou quando alguma coisa que foi feito em outro lugar sirva como inovação a outros por primeira vez. Por um lado, estas distinções têm um significado maior, pois representam a atitude da empresa em desenvolver orçamentos e estrutura de esforços em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), o que dirigirá suas políticas de marketing quanto aos produtos ou serviços que são ofertados no mercado.

Por outro lado, Levitt (1990) afirma que a inovação pode ser altamente produtiva para o sucesso, ainda que esteja associada aos fatores de risco, e que na maioria das indústrias, qualquer empresa que não esteja atenta às possibilidades de inovação está automaticamente assumindo um risco muito maior, ou seja, o risco competitivo. Esta busca pela inovação, em novos produtos ou na oferta de novos serviços aos clientes, faz parte da orientação da empresa para o mercado.

Neste sentido, a postura empresarial de buscar por oportunidades de inovação gera um comportamento que faz com que a organização tenha seu foco voltado à orientação para o mercado, de onde se espera uma resposta que se traduza em uma melhor performance para a empresa. Na próxima seção deste capítulo serão expostos os construtos sobre a orientação para o mercado, o que possibilitará o entendimento das relações aqui definidas.

2.2 Orientação para o Mercado: principais construtos

A Orientação para o Mercado engloba as premissas anteriormente pesquisadas por Day, Slater e Narver, Kohli, Jaworski e Kumar e por Deshpandé, Farley e Webster, assim como as bases propostas para mensuração do construto que foram apresentadas e testadas por

eles. No que tange a Performance Organizacional verificou-se que ela está intimamente relacionada à Orientação para o Mercado nos estudos de Deshpandé e Farley (1993).

A utilização do termo “orientação para o mercado” significa, segundo Jaworski e Kohli, (1993), a implementação do conceito de marketing. O conceito de marketing consiste, essencialmente, em uma filosofia de negócio, em uma idéia ou em uma política organizacional. A filosofia do negócio contrasta com sua implementação e se reflete a partir das atividades, das ações e do comportamento da organização, demonstrando que a organização orientada para o mercado é aquela capaz de realizar ações consistentes através da utilização das bases do conceito de marketing.

De acordo com as conclusões do estudo desenvolvido por Deshpandé e Farley (1998), a orientação para o mercado talvez seja o elemento mais central do gerenciamento de marketing, pois, a importância da orientação para o mercado é tal que sua definição não pode mais ser interpretada como sendo parte da cultura organizacional, mas sim como um conjunto de atividades, como podem ser o comportamento e os processos continuamente aplicados no atendimento das necessidades dos clientes, o que demonstra que o foco da orientação para o mercado volta-se mais àquelas atividades relacionadas com os clientes do que atividades relacionadas a concorrência, por exemplo.

Neste contexto, a orientação para o mercado tem recebido substancial interesse acadêmico na última década, tanto por pesquisadores internacionais incentivados pelo *Marketing Science Institute* (MSI), como por pesquisadores brasileiros (Perin, 2001; Mandelli, 1999). A base científica da “orientação para o mercado”, com sua conceituação teórica, desenvolvimento de medidas e teste de seu impacto em diversos ambientes e economias, viabilizou-se através dos estudos de Day, Slater e Narver, Kohli, Jaworski e Kumar e Deshpandé e Farley.

Estes quatro construtos são examinados nos tópicos que seguem, (2.1.4 até 2.1.7) mostrando, como cada um dos pesquisadores, aborda o tema da orientação para o mercado.

2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Day

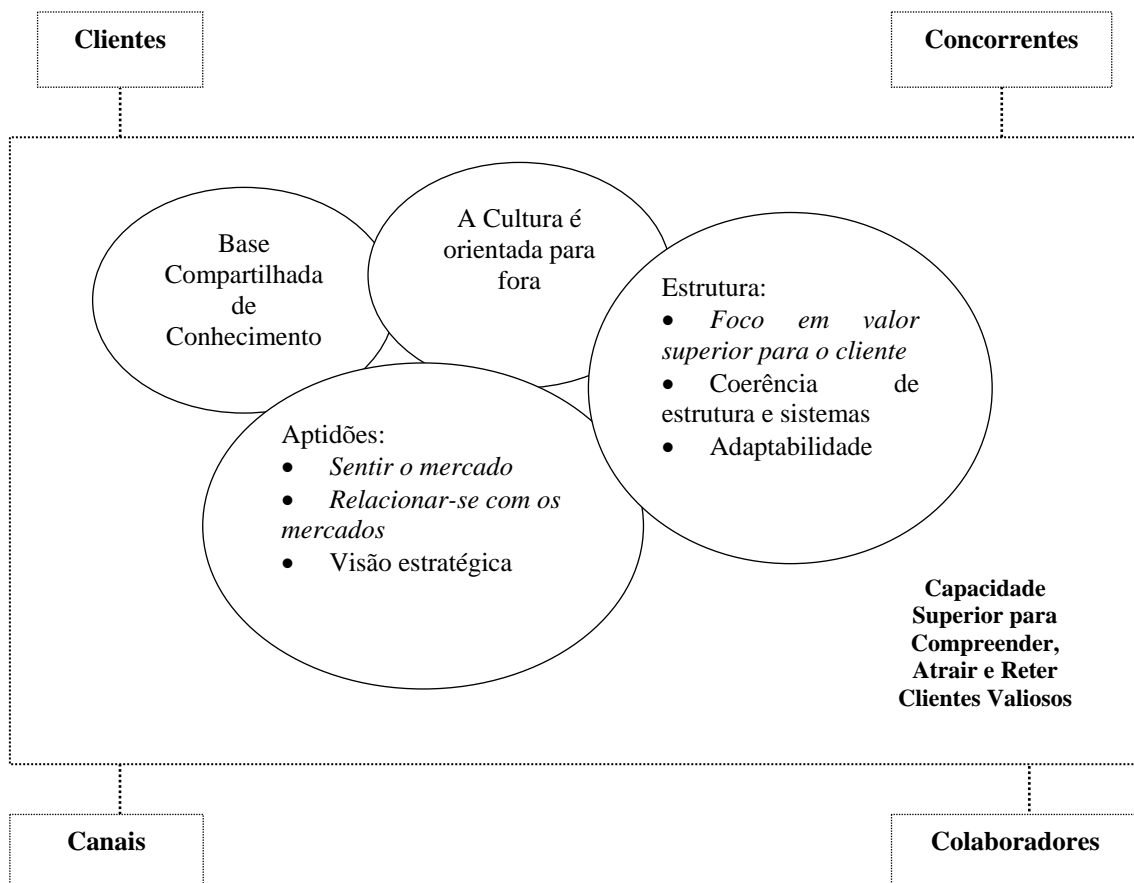
Uma empresa orientada para o mercado, segundo Day (2001, p.16) é aquela que demonstra “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. Por capacidade mais elevada entende-se o comparativo da organização com seus concorrentes, não em ser a melhor entre eles, porém em conseguir superá-los dentro de

um mercado onde não é possível definir qual empresa é a mais orientada para o mercado, entretanto é possível verificar qual está mais perto do seu mercado do que seus rivais.

Segundo Day (2001, p.16) as empresas que são orientadas para o mercado conseguem visualizar a necessidade de manter clientes, alimentando os clientes valiosos e não tendo escrúpulos para desencorajar os clientes que são inconstantes e que custa caro para a empresa atender, ou seja, aqueles que drenam os lucros da organização.

A Figura 5 mostra o desenho da teoria de Day (2001) sobre a orientação para o mercado. De acordo com o modelo proposto por Day através da figura é possível identificar três elementos que fazem com que as empresas sejam empresas orientadas para o mercado. São eles: (1) cultura orientada para fora; (2) aptidões específicas e (3) estrutura.

Figura 5 - Elementos da Orientação para o Mercado



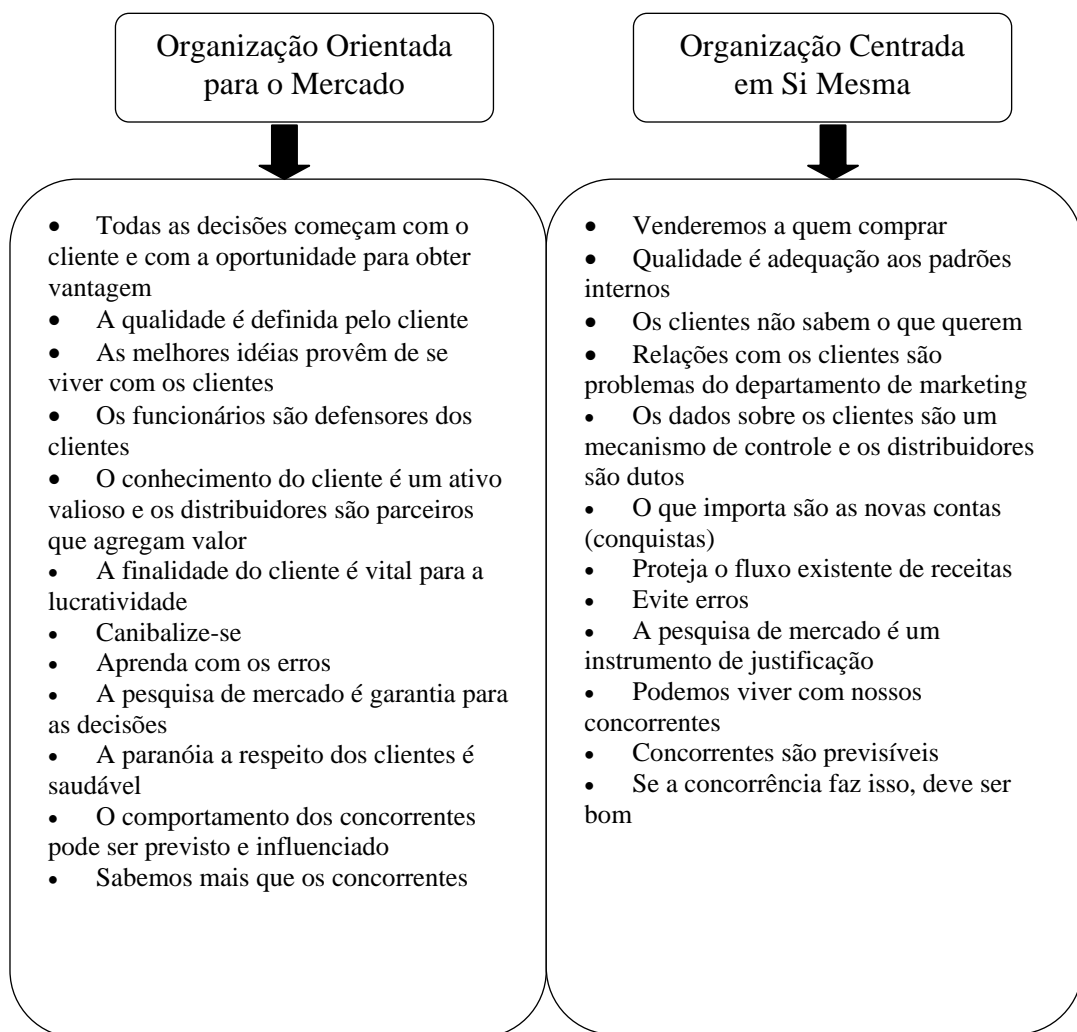
Fonte: Adaptado de Day (2001, p.20).

Para Day (2001, p. 21) a concepção organizacional de cultura nas empresas orientadas para o mercado deverá ser o tecido da organização, ou seja, o conjunto de todas as experiências coletivas dos clientes quando eles interagem com a linha de frente da

organização, e ao mesmo tempo, quando esta demonstra qualidade em atender as exigências demandadas satisfazendo o cliente.

De acordo com Day (2001, p.23), “sentir, ler e compreender o mercado” são as ações que consolidam o segundo elemento denominado de aptidões superiores. Conquistar estas aptidões é importante, pois com elas a empresa consegue construir e manter um relacionamento com seus clientes, o que lhe permite ter uma visão estratégica que permite a empresa adequar-se ao mercado ajudando a prever possíveis mudanças oriundas do mesmo.

Figura 6 - Diferenças ilustrativas entre os valores e normas



Fonte: Adaptado de Day (2001, p. 54)

Mesmo assim, Day (2001, p.39) destaca que muitas empresas, todavia não estão orientadas para o mercado porque simplesmente tem uma concepção errônea deste conceito, o que as leva a três armadilhas: (a) esquecer mercado e ficar voltadas para dentro; (b) tornar-se forçado a obedecer qualquer exigência do mercado ao passo que obedecem qualquer desejo

do cliente, pois entenderam mal o significado de orientação para o mercado, perdendo-se em sua estratégia e (c) sentem-se superior ao mercado, ignorando-o o que faz com que as empresas não escutem o mercado para saber o que ele busca, como resultado não satisfaz nunca o cliente, pois o que é oferecido a ele está mais perto do que o engenheiro busca do que todo o conjunto de clientes necessitam. Assim, as organizações que não estão voltadas para si mesmas, e sim para o mercado reconhecem no cliente uma oportunidade de enfrentar os concorrentes.

2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Slater e Narver

Slater e Narver (1990) entendem que a orientação para o mercado compreende a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional, sendo estes três elementos de cunho comportamental, como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Orientação para Mercado segundo Slater e Narver



Fonte: Slater e Narver (1990, p. 23)

A estes três aspectos, Slater e Narver (1990) associam o foco no longo prazo, como idéia de associar a cultura organizacional a uma cultura que busca uma performance definida como lucratividade, como mostra a Figura 7, que associa todos os fatores que estão compondo o construto.

A orientação para o cliente compreende o conhecimento sobre o mercado-alvo, conhecimento, este, identificado através das atividades que a empresa desenvolve a partir da aquisição e da disseminação de informações tanto com seus compradores como com seus competidores, assim, a empresa está apta a gerar valor superior e agregá-lo ao que é ofertado ao cliente.

A orientação para o mercado, também pressupõe o reconhecimento dos concorrentes atuais e potenciais de uma organização, o que só é viável a partir do reconhecimento de suas forças e fraquezas de curto prazo, bem como de suas capacidades ou competências e estratégias de longo prazo. Já a coordenação interfuncional engloba a utilização dos recursos da empresa de forma integrada, tendo como objetivo a criação de valor superior para os clientes-alvo.

Preocupados em testar e desenvolver uma teoria sobre a orientação das empresas ao mercado Slater e Narver (1990) desenvolveram uma escala de 15 itens, denominada de MKTOR. A partir do teste da escala proposta, verificou-se que somente três aspectos comportamentais eram confiáveis. Além disso, constataram que a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial, demonstrava um efeito positivo em relação à lucratividade das unidades de negócio que foram testadas.

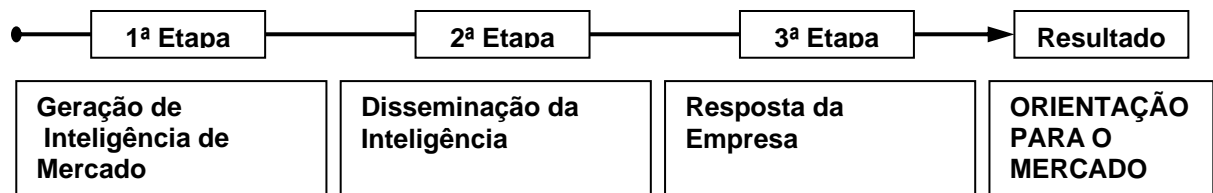
2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Kohli, Jaworski e Kumar

O ressurgimento do interesse acadêmico sobre a prática da orientação para o mercado fez com que o conceito representasse uma das premissas da prática de marketing nas organizações. A proposta apresentada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) reside na construção e desenvolvimento da medição da orientação para o mercado no sentido de resgatar suas propriedades psicométricas, onde foram testadas as definições concebidas no que tange ao conceito sobre o significado de uma empresa ser voltada para o cliente.

Kohli e Jaworski (1990) consideram a concepção de Slater e Narver (1999) de que uma empresa orientada para o mercado é aquela que combina três fatores fundamentais, que são: (1) foco no cliente, (2) coordenação de marketing e (3) lucratividade. No entanto, para

Kohli e Jaworski (1990) estas três dimensões são amplas, para eles o conceito de orientação para o mercado deverá permear três outros parâmetros que são: (1) a geração de inteligência de mercado, (2) a disseminação da inteligência e (3) a resposta da empresa a esta inteligência, como mostra a Figura 8 a seguir.

Figura 8 - Empresa Orientada para o Mercado segundo Kohli, Jaworski, Kumar



Fonte: Adaptado de Kohli e Jaworski (1990)

O construto da orientação para o mercado no construto de Kohli e Jaworski (1990) é regido inicialmente pela geração da inteligência, que é entendida como o conhecimento que a empresa conquista sobre o mercado. Através desse conhecimento, o consumidor expressa suas atuais e futuras necessidades e preferências. Analisando os fatores externos que propiciam estas preferências e constroem as necessidades, muitos dos executivos entrevistados nas pesquisas de Kohli e Jaworski (1990) incluíram as regulamentações governamentais e a competitividade como fatores importantes para monitorar os clientes.

Além destes, a análise ainda deve englobar fatores tais como tecnologia, concorrência e fatores ambientais externos. A importância da inteligência de marketing reside em reconhecer que aquilo que o cliente procura é urgente, portanto, antecipar ao consumidor (e também ao varejo) naquilo que ele busca é fundamental.

Conseguir apropriar-se de uma efetiva inteligência de mercado só é viável a partir do momento em que os colaboradores, dentro de cada setor da empresa, estejam interligados e respondendo de forma positiva a este esforço, o que é definido como disseminação da inteligência de mercado. Quando a organização atuar com base nas relações construídas entre departamentos (de marketing, financeiro, de produção, de pesquisa e desenvolvimento, de qualidade, etc) é porque a organização dissemina efetivamente as informações dispostas a ela formalmente, sendo este o propósito final de qualquer esforço de disseminação da inteligência de mercado.

O conceito de orientação para o mercado proposto por Kohli e Jaworski (1990) envolve a resposta da empresa sobre a inteligência gerada e disseminada pela organização. Sem esta resposta, as anteriores não prosperam. Portanto, ela opera no sentido da ação, o que

pode ser a realização de uma segmentação no mercado, a oferta de novos produtos ou serviços para antecipar as necessidades do consumidor, a produção, distribuição e promoção de novos produtos, tudo isto para que se consiga uma resposta rápida dos consumidores sobre as ações implementadas.

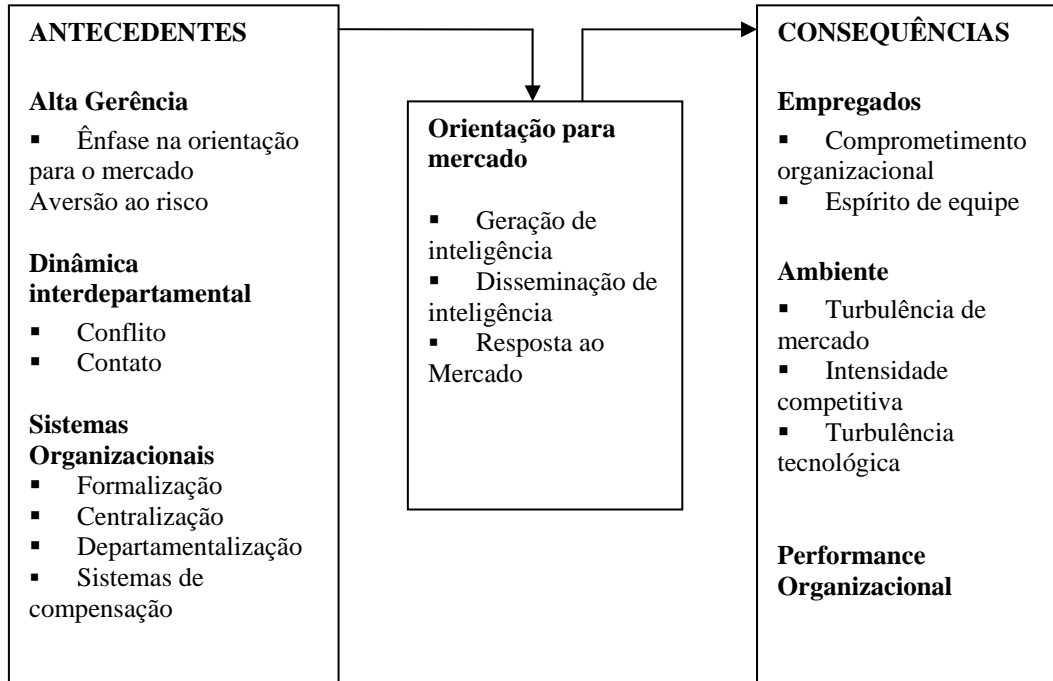
Assim, todos os departamentos, que fazem parte de empresas que estão realmente orientadas para o mercado, estarão dando sua contribuição e visualizando os resultados de suas ações. Todos os procedimentos na empresa terão como base o processo de inteligência e serão levadas a cabo para gerarem resultados efetivos.

O conceito de orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990) consiste na gestão organizacional baseada na inteligência de marketing que objetiva entender as necessidades dos atuais e futuros clientes, disseminando a informação entre os departamentos e respondendo como empresa a este desafio de mercado, que tem antecedentes e conseqüências, como mostra a Figura 9.

A orientação para o mercado apresenta, por um lado, antecedentes que são os fatores que relacionam ou impedem a implementação da filosofia do negócio representada pela orientação para o mercado. Foram verificados, por um lado, fatores denominados antecedentes à orientação para o mercado, como são os fatores oriundos da alta gerência (problemas de comunicação, aversão ao risco), da dinâmica interdepartamental (conflitos e contato) e dos sistemas organizacionais (formalização, centralização, departamentalização e os sistemas de compensação).

Por outro lado, observou-se que a orientação para o mercado trazia conseqüências observadas no âmbito funcional (comprometimento dos funcionários e espírito de equipe), no ambiente (turbulência de mercado e tecnológica e intensidade de competição) e na performance organizacional.

Figura 9 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado



Fonte: Adaptado de Jaworsky e Kohli (1993, p.55)

Anos mais tarde, Kohli, Jaworski, Kumar (1993) desenvolveram um instrumento capaz de medir o grau de orientação das empresas para o mercado, tendo como intuito comprovar a definição de orientação de mercado, os antecedentes e as conseqüências geradas em tal estudo (Figura 9). Com o desenvolvimento da escala MARKOR é possível hoje verificar como uma empresa está orientada para o mercado.

A escala MARKOR foi pré-testada e logo aplicada a uma amostra de quinhentos executivos de marketing, o que atingiu um nível de respostas enviadas superior a 47%. Com as respostas obtidas, após a aplicação do questionário observou-se a relevância de cada item na caracterização do conceito final, conseguindo desenhar uma escala de mensuração aplicável e consistente.

A composição da Escala MARKOR está formada por vinte variáveis agrupadas em três grupos diferentes. O primeiro grupo diz respeito a geração de inteligência de mercado e conjuga seis variáveis. O segundo grupo de cinco variáveis diz respeito à disseminação de inteligência de mercado, já o terceiro grupo engloba nove variáveis sobre resposta à

inteligência gerada pela organização, o que pode ser visualizado na Escala MARKOR (encontrada no ANEXO 1).

2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudaram a orientação para o mercado, a orientação para o cliente, a cultura, a inovação e a performance organizacional através dos resultados obtidos com a investigação de 138 executivos de empresas japonesas. Os executivos entrevistados foram divididos em dois grupos, os executivos da área de marketing de empresas fornecedoras e os do setor de compras de empresas clientes.

A partir deste estudo, Deshpandé, Farley e Webster (1993) conceituaram a orientação de mercado, levando em consideração a cultura, a inovação e a performance empresarial, e também desenvolveram uma escala de nove itens para mensurar a orientação para cliente.

A definição proposta por Deshpandé, Farley e Webster (1993) compreende o conceito de orientação para o mercado como sendo um conjunto de crenças da organização que abarcam os interesses dos consumidores, dos proprietários, dos gerentes e dos empregados, no intuito de desenvolver, a longo prazo, uma empresa lucrativa. Dentre os grupos envolvidos, os interesses dos consumidores são os que deverão ser prioritárias àquelas organizações que objetivam estar orientadas ao mercado.

Em relação à performance empresarial observou-se uma correlação positiva, entre a performance e a orientação para clientes, quando a avaliação foi feita pelos clientes. Já quando os executivos das empresas fornecedoras avaliaram esta relação, tal observação não foi constatada, demonstrando que a percepção dos clientes sobre tal item é fundamental, contudo não só há relação entre a performance e a orientação para o mercado, como também com a cultura (competitividade e empreendedorismo) e com a inovação, pois as empresas que demonstraram envolvimento com a competitividade e com o empreendedorismo registram performance superior àquelas que, todavia são gerenciadas através de regras rígidas, como ficou destacado por Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Considerando que a orientação para o mercado e as mensurações propostas são prioridades nas pesquisas desenvolvidas pelo *Marketing Science Institute* (MSI). Deshpandé e Farley (1998) estudaram a orientação para o mercado com um novo foco que envolve dois aspectos importantes: a generalização do constructo e a aplicabilidade em diversos países.

Para tanto, Deshpandé e Farley (1998) compararam para fins de aplicabilidade as três mensurações propostas, a primeira proposta por Slater e Narver, por Kohli, Jaworski e Kumar (MARKOR) e a proposta por Deshpandé e Farley que é a escala da Orientação ao Consumidor. Mais uma vez, afirmando a importância das três escalas de mensuração.

Tendo em vista os parâmetros apresentados, o próximo tópico trás uma breve contextualização do setor hoteleiro, no intuito de verificar as características do setor e, mais adiante, poder traçar comparativos sobre o comportamento das empresas deste setor no mercado.

2.3 Setor Hoteleiro

2.3.1 Setor Hoteleiro: um mercado em expansão

Tendo sido feita a reflexão sobre o termo mercado e sua evolução até a sua configuração atual, suas diretrizes evidenciam entre todas as tendências anteriormente levantadas, a de que o mercado está cada vez mais competitivo e que a tecnologia de informação está implementando oportunidades de inovação, contudo estes processos são confrontados também pelo setor de serviços, que no caso deste estudo, focará a indústria hoteleira também denominada de indústria da hospitalidade.

A indústria hoteleira é parte fundamental do turismo moderno, que pressupõe a existência de uma sociedade moderna capitalista que vincula o desejo dos indivíduos em conhecer novos ambientes e de mudar seu cotidiano e sua vida sedentária à criação de novas oportunidades de mercado. O turismo como se conhece hoje somente foi possível a partir do surgimento das primeiras companhias e dos primeiros agentes para organizar a atividade turística. Sua base parte do entendimento deste setor como um espaço de produção diferente que obteve importância a partir da inovação tecnológica e do desenvolvimento dos transportes, a massificação do consumo do serviço ofertado em todo o mundo, apresenta Becker (2003).

O turismo moderno, segundo as estimativas apresentadas por Caixeta (2004), representa mais de 10% do PIB em países como a Espanha (12,6%), a França (12,4%), a Áustria (11,2%) e Portugal (11%). No Brasil a estimativa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) é que o setor participa com menos de 4% do PIB, isto porque aqueles

países transformaram seu *commodities* turístico em produtos de maior valor agregado, o que o setor turístico no Brasil está iniciando somente agora.

Comparado com os milhões de turistas que viajam todos os anos, um indicativo é negativo, o número de turistas vindos do exterior para o Brasil foi de 4 milhões de visitantes no ano de 2002, o que posicionou o país no 39º lugar no ranking mundial, ficando atrás de países como a França (1º lugar), a Espanha (2º lugar), os Estados Unidos (3º lugar), e se posicionando muito atrás de países como a China (5º lugar) e a Polônia (14º lugar). Com este resultado a receita com o turismo ficou em 3,4 bilhões de dólares no ano de 2003, segundo Caixeta (2004).

Para Caixeta (2004), toda esta situação não diminui a importância econômica do turismo mundial e brasileiro, pois a importância do setor na economia é tamanha e revela que no mundo o turismo movimenta atualmente meio trilhão de dólares por ano e cada ponto percentual equivale a 5 bilhões de dólares, portanto qualquer mudança para melhor ou para pior afeta drasticamente a situação do setor nos países que desenvolvem políticas no turismo.

No Brasil, a situação do setor já foi bem pior. Becker (2003) mostra que na década de 80, diante da crise brasileira, o turismo no país representava 0,6% do fluxo total de turismo no mundo e, em 1990, a participação decaiu ainda mais passando a 0,24%. Este baixo fluxo de turistas acompanhou o declínio na receita mundial do turismo, que na época passou de 1,8% para 0,57%, devido à crise apontada pelo desgaste com promoção, competição entre novos lugares e, no Brasil, pela deterioração da imagem do país no exterior, precisamente do Rio de Janeiro, devido aos problemas de segurança.

Mesmo com todo este desgaste, em 1991, o turismo superou a receita obtida com a exportação do café, do farelo de soja, do suco de laranja, ocupando o quinto lugar na pauta de exportação e alcançando um total de investimentos na economia na ordem de 1,8% de todos os investimentos econômicos realizados na época no país, o que surpreendeu aos estudiosos do setor, afirma Becker (2003), pois não havia apoio federal e o setor trabalhava sem auxílio governamental.

Com a criação do Ministério do Turismo no dia primeiro de janeiro do ano de 2003, através da Medida Provisória nº 103, o Governo Federal reconheceu formalmente a importância econômica do setor de turismo e, pouco tempo depois, apresentou o Plano Nacional do Turismo, lançado oficialmente no dia vinte e nove de abril do mesmo ano. Nele foram apresentadas as novas diretrizes de ação do governo federal para apoiar um setor que tem grande capacidade de dinamizar setores produtivos, gerar riqueza, renda e empregos,

além disso, em meio à globalização e ao desemprego estrutural, o setor de serviços, inserido nele, o turismo, tem contribuído para o desenvolvimento da sociedade, dizem Cruz e Sansolo (2004) em sua análise crítica sobre a ação do Governo Federal junto ao setor no país.

O Boletim de Desempenho Econômico do Turismo, publicado trimestralmente pela EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) com apoio da FGV- EBAPE (Fundação Getúlio Vargas- Estudos Brasileiros de Análise e Pesquisa) apresenta o cenário econômico das empresas do setor de turismo no país. Os destaques da última pesquisa publicada (março de 2005) estão relatados abaixo:

- 71% do mercado consultado observou que houve elevação no total de quartos vendidos;
- A demanda nacional (turistas brasileiros) e a demanda internacional (turistas estrangeiros) foram elevadas respectivamente em 38% e 46%;
- 80% do mercado afirma que o faturamento em 2004 foi mais elevado do que em 2003;
- 69% dos responsáveis pelo faturamento dos meios de hospedagem acreditam que o crescimento do mercado no período de janeiro a março será maior do que foi no mesmo período do ano de 2003.

Estas conclusões podem ser ainda expressas mais pontualmente na análise do ambiente macroeconômico apresentado pelo Boletim de Desempenho Econômico do Turismo (2005), que destaca, por um lado, que a estabilidade de preços tende a estimular o turismo interno, pois o consumidor do serviço turístico poderá contar mais facilmente com a compra parcelada de pacotes turísticos e passagens aéreas, o que facilitará o planejamento de sua compra. Por outro lado, a majoração da taxa de juros poderá fazer com que o mercado consumidor seja pressionado negativamente, principalmente porque as compras a prazo acumularam estes juros.

Além desta análise macroambiental, o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo (2005) destaca algumas variáveis particulares que mostram o desenvolvimento do setor no país:

- Os empresários do setor estão bastante otimistas em relação a variável “quartos vendidos” na sazonalidade dos meses de janeiro a março de 2005, pois as previsões indicam elevação de pelo menos 1% a mais do que no primeiro trimestre de 2004.
- Apesar da elevação da variável “quartos vendidos” para o primeiro trimestre de 2005, todavia não se espera grandes contratações, o que mantém a variável “postos de trabalhos” em um nível de estabilidade, a explicação é de que o setor contratou 36% a mais no primeiro semestre de 2004;

- Sobre a variável “aquisição de equipamentos”, (como computadores mobiliário, telefonia, etc) acompanha uma retração nas compras que deverá a chegar a (-36%) no primeiro trimestre de 2005;
- Sobre a variável “custos operacionais e preços praticados” observa-se uma majoração acumulada há cinco trimestres nos custos operacionais do setor e que esta é maior do que os preços praticados, assim as expectativas são de que esta situação perdure em 2005.

Com esta verificação, percebe-se que o setor está em pleno crescimento, consolidando cada vez mais o seu papel no desenvolvimento econômico do país, o que vem a revelar a importância da escolha do setor como mercado foco desta pesquisa.

2.3.2 Orientação para o Mercado: construto de Sandvik e Sandvik (2003) aplicado no Setor Hoteleiro

A premissa que marca o modelo pesquisado por Sandvik e Sandvik (2003) parte do relacionamento entre a Orientação para o Mercado e a Performance Organizacional, que supõe um impacto positivo da Orientação para o Mercado sobre a Performance Organizacional, como comprovam os constructos apresentados anteriormente por Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993).

A proposta discutida por Sandvik e Sandvik (2003) se baseia na falta de estudos que proponham a investigação dos elementos mediadores da relação Orientação para o Mercado/ Performance Organizacional. Esses mediadores constituem variáveis que estariam permitindo o impacto positivo da Orientação para o Mercado sobre a Performance Organizacional.

Destá forma, Sandvik e Sandvik (2003) propõem como elementos mediadores fatores relacionados à inovação, explicitamente sobre o uso de produtos inovadores, em suas duas dimensões: o uso de novos produtos para a empresa e uso de novos produtos para o mercado. Tais mediadores influenciarão a performance, que segue o entendimento de Narver e Slater (1993) e corresponde, portanto, à lucratividade.

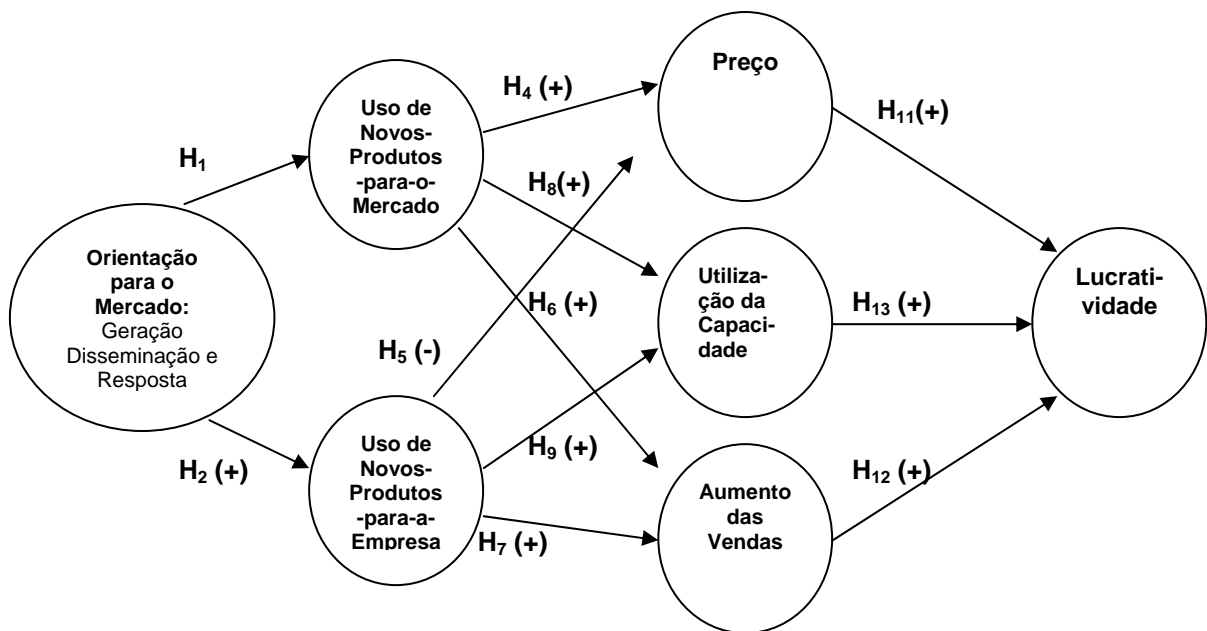
A metodologia utilizada tem como base o estudo da indústria de serviços de hospedagem, pois tal indústria vende diretamente para os consumidores finais que tendem a reagir imediatamente aos atributos ofertados, inclusive sobre as inovações geradas. A base de dados utilizada na pesquisa de Sandvik e Sandvik (2003) foi constituída por 594 hotéis cadastrados no *Dun e Bradstreet's Cooperation Database* na Noruega, contudo somente 298

hotéis participaram, gerando uma resposta de 50%, o que foi considerado um nível de resposta representativa e viável para análise.

As entrevistas foram feitas por telefone através de uma central de pesquisa independente que utilizou um questionário adaptado da escala MARKOR, da escala de Deshpande et al (1993) sobre competitividade e que é o questionário que, posteriormente, foi adaptado pela pesquisadora e que foi destacado no ANEXO 2.

Os resultados do modelo, destacado na Figura 10, demonstraram que a orientação para o mercado influencia positivamente as duas dimensões do mediador inovação (o uso de novos produtos para a empresa e o uso de novos produtos para o mercado). A influência da orientação para o mercado, especialmente o uso de novos produtos para o mercado teve uma atenção especial, já que o valor do uso da precisão e da compreensão sobre o conhecimento de mercado, gerado através da orientação para o mercado, pode beneficiar a habilidade da empresa em conseguir maiores oportunidade em seu mercado de atuação, e também gerar idéias novas para que os novos produtos possam ser usados naquela ambiente.

Figura 10- Modelo Conceitual de Sandvik e Sandvik



Fonte: Sandvik e Sandik (2003, p. 361)

A Orientação para o Mercado mostra-se facilitadora da Inovação na dimensão do uso de novos produtos para a empresa, pois este comportamento organizacional acontece a partir do monitoramento do comportamento inovador das cotas de atratividade do portfólio de produto utilizado pela própria empresa, permitindo revelar os sinais de satisfação

demonstrados pelos consumidores e ainda, sobre as cotas de satisfação do consumidor diante dos produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes.

Outro fator importante demonstrado pela pesquisa de Sandvik e Sandvik (2003) incide na habilidade do setor em fazer uso de novos produtos para o mercado, dar atenção ao aumento das vendas, ao preço, a capacidade de utilização, e como consequência trazendo para a empresa maior lucratividade, enquanto que o uso de novos produtos para a empresa não indicou contribuir a nenhum destes efeitos. Com isto, pode-se afirmar que produtos novos para o mercado influenciam fortemente e positivamente no aumento das vendas e na capacidade de utilização, e deste modo geram um impacto positivo na lucratividade da empresa, e, portanto, em sua Performance Organizacional.

A pesquisa de Sandvik e Sandvik (2003) conclui que a importância da inovação, entendida como uma inovação da empresa para o mercado, é a variável estudada que explica 15% de toda a variação da lucratividade, o que denota sua importância às organizações.

Por último, é importante relatar que o estudo de Sandvik e Sandvik (2003) comprovou, também que a geração e o uso de novos produtos para o mercado constitui a tarefa mais importante para as empresas que buscam melhorar sua performance, o que indica que as empresas devem destinar seus recursos a este tipo de Inovação. Por outro lado, a Inovação na dimensão do uso de novos produtos para a empresa é menos importante para a geração de lucratividade e, conseqüentemente, para a eficiência da empresa no mercado em que atua.

3. METODOLOGIA

A preocupação dos indivíduos em compreender e descobrir os fenômenos tem acompanhado o desenvolvimento da sociedade desde seus primórdios. O conhecimento místico para explicação dos fenômenos naturais foi substituindo pelo conhecimento religioso e pelos dogmas que passaram a explicar o natural através de processos divinos. Ao mesmo tempo, o conhecimento filosófico investigava o natural na tentativa de captar a essência do real. Uma nova linha de pensamento do final do século XVI propunha encontrar o conhecimento a partir da explicação dos acontecimentos e da observação científica, aliando raciocínio e buscando garantias sobre qualquer conclusão (Lakatos e Marconi, 1988).

O conhecimento popular, também denominado de senso comum, se distingue do conhecimento científico, não pela veracidade ou pela natureza, mas pelo modo ou pelo método e pelos instrumentos utilizados para “conhecer” o fenômeno observado. O conhecimento científico tem caráter contingente (onde as proposições são testadas), sistemático, passível de verificação, falível ou não definitivo e é aproximadamente exato, já que novas técnicas ou propostas podem reformular a teoria existente (Lakatos e Marconi, 1988).

A pesquisa científica permite, segundo Collis e Hussey (2005), aportar clareza na exposição das idéias, lógica intelectual na escolha dos métodos empregados e na condução do estudo. Ao nível de Mestrado, o projeto deve ter rigor metodológico, o que significa agregar um bom exame da literatura disponível, uma pesquisa básica e sólida sobre os conceitos que se pretende empregar, a análise e a sustentação da teoria e a posterior integração eficiente entre a metodologia, a literatura, a análise e as conclusões que vão sendo obtidas ao longo de todo o processo.

Seguindo as definições de Collis e Hussey (2005, p. 61), “metodologia refere-se a maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta de dados”, enquanto que os “métodos referem-se apenas às várias maneiras de coletar e/ ou analisar dados”.

Para Gil (1988), a pesquisa, desenvolvida mediante a verificação dos conhecimentos disponíveis e da utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, tem como o propósito geral, além dos objetivos próprios do investigador, conhecer melhor os fenômenos e trazer novas inspirações práticas.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é descrita a seguir através de seis seções principais, são elas: (4.1) delineamento metodológico, (4.2) operacionalização das variáveis, (4.3) amostragem, (4.4) técnicas de coleta de dados e (4.4.1) método de análise de dados.

3.1 Delineamento Metodológico

Com base em Collis e Hussey (2005) e tendo em vista os objetivos propostos para o estudo aqui apresentado, definiu-se para o desenvolvimento da pesquisa o método quantitativo de natureza descritiva no que tange ao método de corte transversal único.

Os estudos quantitativos, historicamente, nas ciências sociais, baseiam-se na procura de fatos ou causas de fenômenos sociais através do raciocínio lógico, da precisão, da objetividade e do rigor, desconsiderando palpites, expressões e a intuição na investigação do problema de pesquisa, conforme Collis e Hussey (2005).

Os estudos descritivos, segundo Malhotra (2001), são aplicados para determinar o grau de associação ou de relação entre as variáveis previstas, sendo que seu principal objetivo é a descrição de certas características ou funções do mercado. Gil (1988) acrescenta que são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma característica significativa deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Hair *et al.* (2005) explicam que a pesquisa descritiva é estruturada e especificamente criada para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa, as hipóteses derivadas da teoria, então servirão para guiar o processo de fornecer dados que precisam ser mensurados, são estudos que mapeiam uma tendência através da utilização de questionários estruturados que apontará dados que confirmam (ou não) as hipóteses da pesquisa.

O método de corte transversal é definido por Collis e Hussey (2005, p. 66), como uma “metodologia [...] projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos”. É um estudo que “não pretende explicar por que uma correlação existe, apenas indica se ela existe ou não”, o que explica a forma com que as hipóteses são definidas e redigidas.

Como explica Malhotra (2001) sobre a pesquisa de corte transversal, ela envolve a coleta de dados de uma amostra definida pelo pesquisador. Quando a coleta dos dados se proceder somente uma vez ela é denominada de pesquisa de corte transversal único, ou serem

coletados dados na mesma amostra em períodos diferentes, ou seja, mais de uma vez, e então a pesquisa é chamada de pesquisa de corte transversal múltiplo. Neste caso, será utilizada a pesquisa de corte transversal único.

Collis e Hussey (2005) explicam que os benefícios da utilização do método descritivo de corte transversal único são a economia na coleta de dados e o curto período de tempo envolvido no trabalho. Já a necessidade de uma amostra grande e o isolamento das variáveis estudadas dos demais fatores que possam vir a influenciar a correlação são dificuldades que este tipo de método envolve.

3.2 Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses são propostas como possíveis respostas que poderão aportar soluções viáveis à questão de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1998, p. 119), as hipóteses consistem em uma “suposta, provável e provisória resposta a um problema”, além das hipóteses poderem, ainda, em caso mais específico, como o desta pesquisa, dizer respeito “a fatos e fenômenos, explicando-os, verificando seu relacionamento e descobrindo seu ordenamento”.

Seguindo o delineamento causal, o relacionamento ou a associação entre as variáveis da Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional, quanto à definição competitiva das organizações pesquisadas, faz com que sejam propostas as hipóteses, procurando verificar a hipótese H_0 , a qual afirma que as médias das questões propostas para Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional são independentes da estratégia competitiva adotada pela empresa, ou seja:

$$H_0: \bar{X}_{qn}, E_j, \text{ onde } (j= 33, 34 \text{ e } 35) \text{ são iguais para } n= 1, \dots, 32.$$

$$H_1: \bar{X}_{qn}, E_j, \text{ onde } (j= 33, 34 \text{ e } 35) \text{ são diferentes para } n= 1, \dots, 32.$$

Onde, \bar{X} designa a média no número de questões (qn); E_j consiste no comportamento competitivo adotado pela empresa nas três alternativas (j), que correspondem às questões de número 33, 34 e 35 do questionário e n é o número total de questões do questionário que englobam as perguntas quanto a orientação para o mercado (n_1 até n_{27}), inovação (n_{28} e n_{29}) e performance organizacional (n_{30} , n_{31} e n_{32}).

Outras hipóteses foram formuladas na intenção de verificar alguns outros comportamentos daquelas organizações, o que deu origem a H₂, H₃ e H₄.

Em relação à Orientação para o Mercado:

H₂: \overline{X}_{qn}, E_j , onde ($j= 33, 34 e 35$) são iguais para $n= 1, \dots, 8$, questões que representam o aspecto da Geração de Informação.

H₃: \overline{X}_{qn}, E_j , onde ($j= 33, 34 e 35$) são iguais para $n= 9, \dots, 17$, questões que representam o aspecto da Disseminação da Informação.

H₄: \overline{X}_{qn}, E_j , onde ($j= 33, 34 e 35$) são iguais para $n= 18, \dots, 27$, questões que representam o aspecto da Resposta da Empresa ao Mercado.

Em relação à Inovação é possível definir as seguinte hipótese:

H₅: \overline{X}_{qn}, E_j , onde ($j= 33, 34 e 35$) são iguais para $n= 28$ e $n= 29$, questões que representam o aspecto da Inovação para a empresa ($n=28$) e para o mercado ($n=29$).

Já, a hipótese quanto à performance organizacional, descrita nas questões $n= 30$, $n= 31$ e $n=32$, propõe:

H₆: \overline{X}_{qn}, E_j , onde ($j= 33, 34 e 35$) são iguais para $n= 30$, $n=31$ e $n= 32$, questões que representam a Performance Organizacional.

As hipóteses, portanto, buscam uma resposta sobre as possíveis e prováveis relações entre as variáveis da pesquisa, que estão apresentadas nas afirmações anteriores, e serão melhor compreendidas na seção 3.3 sobre a operacionalização das variáveis de pesquisa.

3.3 Operacionalização das variáveis da pesquisa

Para Lakatos e Marconi (1988), os conceitos contidos no sistema teórico de uma ciência, ou também denominado sistema conceptual, constitui-se de conceitos que representam o fenômeno, ou aspectos do fenômeno, que estão sendo investigados, e por isto, na formulação de uma proposição, os conceitos são utilizados como símbolos dos fenômenos que estão sendo inter-relacionados.

Neste sentido, Lakatos e Marconi (1998) explicam que construtos e conceitos são termos diferentes, pois os construtos representam um conceito consciente e deliberadamente inventado ou adotado com um propósito científico, enquanto que os conceitos são as partes que definem os construtos.

Considerando que esta pesquisa observará a relação entre construtos, e entendendo que é importante, como destaca Gil (1987), torná-los passíveis de observação empírica e de mensuração, as variáveis, que são os elementos constitutivos dos construtos, e que fazem parte, portanto, deste estudo são definidas abaixo:

- **Orientação para o Mercado:** como já foi amplamente discutida no capítulo anterior a Orientação para o Mercado, segundo Day (2001, p.16) é aquela que demonstra “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes” para que isto aconteça, Kohli e Jaworski (1990) ela deverá basear sua atividade no equilíbrio de três fatores: (1) geração de informação sobre o mercado; (2) disseminação de informação e (3) geração de resposta da empresa ao mercado.
- **Uso de novos produtos para o Mercado:** são os primeiros produtos lançados no mercado e refere-se à inovação por parte da empresa em seu mercado de atuação;
- **Uso de novos produtos para a Empresa:** são aqueles produtos que são usados pela empresa pela primeira vez, mesmo que empresas do mesmo mercado já tenham ofertado produtos similares.
- **Performance:** este conceito normalmente está relacionado à eficiência e a efetividade, porém a performance pode ser definida como o valor destinado ao consumidor, como o aumento das vendas, *share* de mercado, a capacidade de utilização e o retorno sobre o investimento.
- **Preço:** consiste na prática de atribuir valores monetários aos produtos ou serviços que são ofertados ao mercado consumidor.
- **Aumento das vendas:** a compra por parte dos consumidores é mais freqüente, em maiores volumes e com novas opções por produtos ofertados à medida que eles se aproximam cada vez mais de suas necessidades; gerando um aumento das vendas.
- **Capacidade de utilização:** consiste em uma importante medida de performance para o marketing de serviços e para a estratégia organizacional, pois a capacidade e a demanda estão relacionadas, quanto maior a diferença entre elas maior será a inefetividade da empresa.

- Lucratividade: configura o resultado procurado pela empresa, pois quanto mais a empresa conseguir vender, maiores serão os retornos gerados e, portanto, maior será a performance organizacional.
- Estratégias competitivas adotadas: seguem o proposto por Sandvik e Sandvik (2003), são elas: (a) a busca pela melhor reputação no mercado; (b) a busca pelo atendimento das necessidades e desejos dos clientes e (c) a busca pelo menor custo (preço) para o cliente.

Todas as variáveis aqui apresentadas fazem parte do Modelo de Sandvik e Sandvik (2003) e cada uma delas é importante em sua relação com as hipóteses definidas anteriormente.

3.4 Amostragem

Collis e Hussey (2005) indicam que a seleção da amostra dependerá do delineamento metodológico adotado e será estipulado através da população (de grupos de dados, grupos de pessoas, grupos de itens) considerada para o propósito a que se designa a pesquisa, acompanhando os objetivos anteriormente definidos e que estejam disponíveis ao pesquisador.

Mais especificamente, uma estrutura de amostragem “é uma lista ou outro registro da população da qual são retiradas todas as unidades de amostragem (VOGT, 1993, p. 202, *apud* COLLIS e HUSSEY, 2005) ou ainda, como explica Stevenson (p. 158, 2001) sobre a inferência estatística da amostra “envolve a formulação de certos julgamentos sobre um todo após examinar apenas uma parte, ou amostra, dele”.

Uma amostra representativa ou válida para um estudo quantitativo é aquela na qual os resultados obtidos podem ser considerados verdadeiros para toda a população, em outras palavras, quando é possível generalizar o fenômeno estudado em uma parte da população, a partir dos resultados, para todo o conjunto populacional de onde a amostra foi retirada.

Tendo considerado estes conceitos, a pesquisa aqui apresentada teve como objeto de estudo a Indústria Hoteleira do Estado do Rio Grande do Sul. O levantamento foi realizado junto ao cadastro disponibilizado pelo *site* de notícias da Indústria Hoteleira denominado Hotel Online (www.hotelonline.com.br).

O cadastro disponível pelo *site* do *Hotel Online* consiste um banco de dados atualizados e constituídos por hotéis de todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul. A

motivação pela escolha deste banco de dados consistiu em dois itens importantes (a) a atualidade dos cadastros e (b) o conjunto das informações disponíveis, como localização, nome do hotel e página *web* do hotel. Contatos com a EMBRATUR e o Ministério do Turismo foram feitos via *e.mail*, contudo, apesar da insistência, não houve resposta. Também se contactou com a Associação da Indústria Hoteleira do Rio Grande do Sul. A não opção por seu banco de dados é que ele consistia em um banco de dados *on-line*, não havia certeza da atualidade dos dados e após consulta ao mesmo foi verificado que em sua maioria somente existia o nome do hotel cadastrado, não disponibilizando contatos.

Tendo em vista a população de 108 empresas e considerando seu tamanho, foram enviados questionários a todas as empresas no período de 05 de fevereiro de 2005 até 05 de março de 2005. Do total das empresas cadastradas, não foi possível contatar com 13 delas, seja por falta de *e.mail*, *página web* em atividade ou por haverem sido vendidas a outros grupos nacionais ou internacionais, e ainda, por estarem momentaneamente sem atividade. Dos 68 questionários que retornaram, quatro questionários foram anulados por incorreção no preenchimento, os questionários que efetivamente puderam ser analisados somam um total de 62, o que representa mais de 57% do total da população disponível à pesquisa.

3.5 Técnica de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado, como exposto no item anterior, o levantamento. Esta técnica caracteriza-se pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (Gil, 1988, p. 56)” através da solicitação de informações a um grupo (amostra) acerca do problema de estudo, para, a partir da análise quantitativa, projetar conclusões a respeito do universo estudado.

De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), para realizar pesquisas de levantamento os dados são coletados de toda ou de parte da população, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de acontecimentos. Sendo que é através de relações causais ou do correlacionamento básico, como por exemplo, que X e Y co-variem, que a pesquisa de levantamento pretende atender.

As principais vantagens da utilização do levantamento, segundo Gil (1988) são: (a) possibilidade de conhecimento direto da realidade produto do questionamento sobre comportamentos; (b) a economia e a rapidez conseguida pela aplicação de questionários onde

se consegue, em pouco tempo, grande quantidade de dados e (c) a quantificação dos dados através de tabelas estatísticas.

Em oposição ao que ocorre em entrevistas não estruturadas utilizadas em métodos de observação participante, por exemplo, no levantamento, como explicam Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p.50):

Os investigadores que realizam pesquisas de levantamento tipicamente coletam seus dados através de respostas verbais a questões predeterminadas feitas a maioria ou a todos os sujeitos da pesquisa...E pelo fato de informantes de pesquisa de levantamento responderem às mesmas questões que a incidência e distribuição de características podem ser estudadas.

Porém, as limitações da realização de levantamentos, segundo Gil (1998) devem ser destacadas. São elas:

- Dados distorcidos podem ocorrer, pois os dados colhidos dependerão da percepção dos indivíduos questionados.
- Define-se a partir da óptica que um indivíduo tem sobre sua organização.
- Proporciona uma visão estática do fenômeno estudado, não possibilitando observar as tendências à variação ou possibilidades de mudança.

Reconhecendo as características e limitações da técnica de levantamento, considerou-se sua utilização para a coleta de dados e o questionário foi definido como o instrumento para a coleta dos dados necessários à pesquisa. Segundo Collins e Hussey (2005, p. 165), o questionário “é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida”, o objetivo do questionário é “descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”.

Os objetivos estabelecidos para a pesquisa são, portanto, traduzidos em necessidades específicas de informação guiadas pelas hipóteses descritas no estudo, através da definição do questionário, assim, a redação específica das questões que montarão o questionário obedecerão ao tipo de pesquisa que foi definido e ao delineamento metodológico do trabalho.

Observando estes preceitos, o questionário que será utilizado na pesquisa será o mesmo utilizado pelo Modelo de Sandvik e Sandvik (2003) livremente traduzido pela pesquisadora. Deste modo, todas as questões são fechadas e obedecem a uma escala atitudinal do tipo Likert.

3.5.1 Estruturação do questionário

Definidas as variáveis mediadoras do impacto positivo da Orientação para o Mercado, Inovação e a Performance Organizacional, o questionário aplicado foi adaptado do questionário proposto por Sandvik e Sandvik (2003) e se estrutura através de questões fechadas seguindo a escala de atitude do tipo Likert intervalar, e que e de acordo com Aaker, Kumar e Day (2004, p. 291), são escalas interessantes, pois podem ser submetidas a praticamente todas as operações estatísticas e tem como base uma escala numérica que respeita um intervalo, onde os números de cada um dos intervalos são utilizados para classificar objetos e também para compará-los.

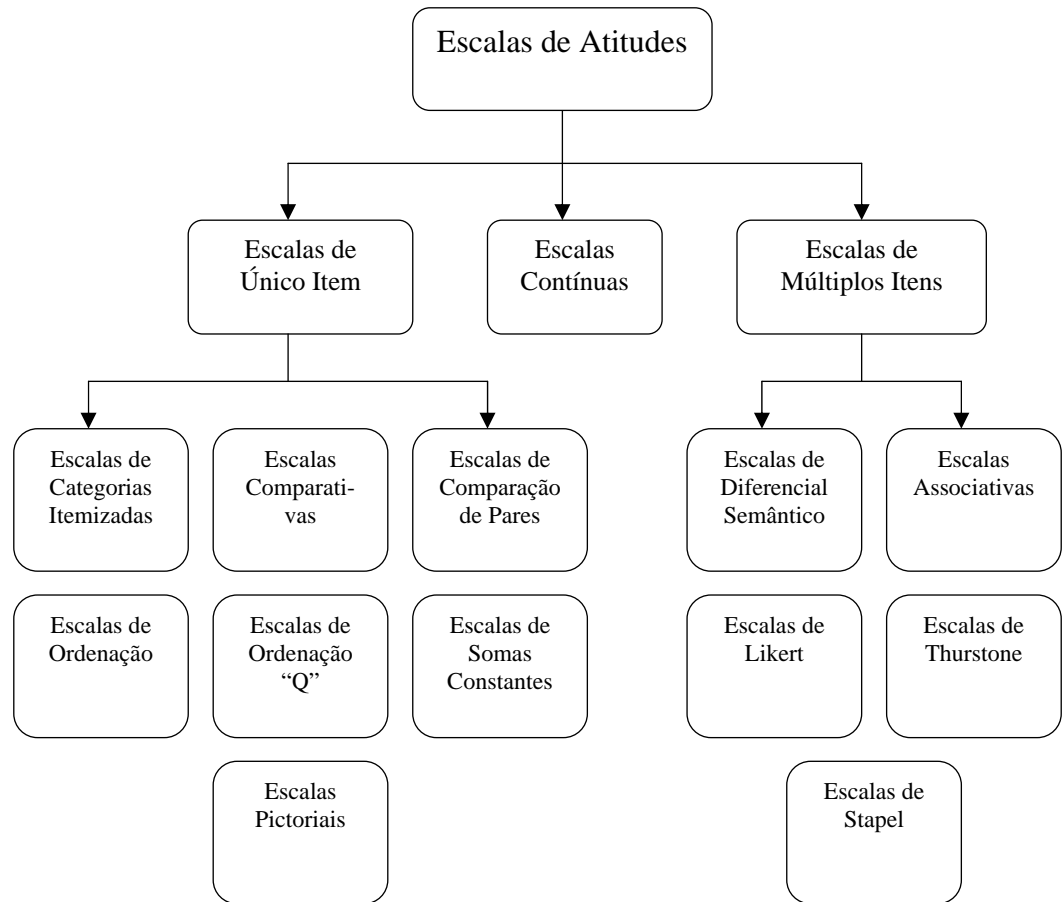
A escala de tipo Likert, modelo criado por Rensis Likert (1932), faz parte das Escalas Somatórias, onde são utilizados somente itens que pareçam nitidamente favoráveis (que recebem valores positivos), ou nitidamente desfavoráveis (que recebem valores negativos) e que não tendam em nenhum momento a neutralidade. A diferença da escala de tipo Likert reside em que os sujeitos que responderão aos itens propostos em uma escala que corresponde a “concordo totalmente” até “discordo totalmente”, e é por isto, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p.62), que ela se caracteriza por ser uma escala atitudinal.

Aaker, Kumar e Day (2004, p. 289) destacam que a mensuração e as escalas são ferramentas básicas utilizadas no método científico sendo de ampla aplicação nas pesquisas de marketing. Enquanto que a mensuração consiste na atribuição de valores ou outros símbolos a certas características de um objeto, a escala é um processo que se constitui na criação de um *continuum* que permitirá identificar a quantidade de características que o objeto estudado possui.

A destinação das respostas do questionário acontece a partir da proposição da escala e definem os tipos de respostas que são originadas, sempre, no caso das escalas, propondo aos respondentes opções que seguem uma lógica de discordo e concordo, passando por seis níveis, como é o caso da pesquisa aplicada neste trabalho.

Os tipos de escalas atitudinais podem ser visualizados na Figura 11.

Figura 11- Classificação das escalas de atitudes



Fonte: Aaker, Kumar e Day (2004, p. 292)

No Quadro 2 é possível verificar os tipos de escalas disponíveis às pesquisas, destacando suas propriedades quanto às regras para atribuição de números e à aplicação da escala na prática.

Tipo de Escala de Mensuração	Tipo de Escala de Atitudes	Regras para a Atribuição de Números	Aplicação Típica
Nominal	Escalas Dicotômicas de “sim” e “não”	Os objetos são idênticos ou diferentes	Classificação: por sexo, área geográfica, classe social
Ordinal ou Classificação por ordem	Comparativa classificação por ordem, categorias itemizadas, comparação em pares	Os objetos são maiores ou menores	Classificação: preferência e classes
Intervalares	Likert, Thurstone, Stapel, associativa, diferencial semântica	Os intervalos entre pontos adjacentes são iguais	Números índices, escalas de temperatura, medidas de atitude
Razão	Escalas específicas com instruções especiais	Existe um zero significativo; logo a comparação entre magnitudes absolutas é possível.	Vendas, receitas, unidades produzidas, custos, idade

Quadro 2- Tipos de escalas e suas propriedades

Fonte: Adaptado de Aaker, Kumar e Day (2004, p. 290)

O que se observa na classificação do quadro anterior proposto por Aaker, Kumar e Day (2004) é o mesmo que Hair et al. (2005, p. 184) destacam sobre as escalas, explicando que a “escala intervalar utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual”.

Tendo sido definida a escala utilizada pela pesquisa, foram definidos a carta de apresentação e o questionário, apresentados, respectivamente no ANEXO 3 e no ANEXO 4, material que foi enviado as gerentes de marketing das empresas pesquisadas, através de *e.mail* criado na própria Universidade Federal de Santa Maria (gcpesq@ufsm.br) buscando dar maior credibilidade à pesquisa que estava sendo desenvolvida.

A aplicação dos questionários às empresas do setor hoteleiro seguiu a seguinte rotina: (a) telefonema para o hotel para identificar suas gerências de marketing; (b) apresentação da pesquisa e planejamento junto à gerência sobre o envio do *e.mail*; (b) encaminhamento de documento com carta de apresentação e questionário para o *e.mail* da gerência e (após recebimento do retorno) (c) envio de *e.mail* de agradecimento.

3.6 Procedimentos para a Análise de Dados

O método estatístico é um dos métodos passíveis da pesquisa em ciências sociais e permite ao pesquisador obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se estas verificações simplificadas encontram relações entre si. E mais, o método estatístico significa a redução dos fenômenos sociológicos, políticos, econômicos e administrativos, por exemplo, a termos quantitativos e a manipulação estatística, buscando fazer generalizações sobre a natureza, a ocorrência ou o significado de tal observação (Lakatos e Marconi, 1988).

“Os problemas fundamentais da análise estatística são (a) como obter dados úteis e (b) que fazer com eles (STEVENSON, 2001, p. 6)”. A obtenção de dados úteis refere-se aos métodos e coleta de dados abordados neste trabalho, já o procedimento que deverá ser utilizado para analisar tais dados envolve a organização inicial e o resumo dos dados coletados com o propósito de encontrar informações importantes para a interpretação e consolidação do propósito da pesquisa científica em si, que é, entre outros, “buscar a verdade”, como relatam Lakatos e Marconi (1988, p. 38).

Para tanto, os dados colhidos foram divididos a partir de três grupos, que designam a estratégia competitiva adotada pelas empresas respondentes do questionário, em (1) busca pela conquista da melhor reputação entre as empresas do setor; (2) adaptação para

atender as necessidades e demandas do cliente e (3) oferta de serviços com baixo custo para o consumidor.

Com isso, serão realizadas duas análises, a primeira terá como base uma descrição do comportamento dos hotéis frente às estratégias adotadas, e as questões finais apresentadas no questionário, que dizem respeito a classificação da empresa (micro empresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa), ao tempo de atividade no mercado (até 5 anos, entre 5 e 10 anos, entre 10 e 15 anos e mais de 15 anos), a existência de filiais e da prática de terceirização.

Toda esta análise precisa de fontes estatísticas de comprovação e utiliza a média, como tendência central, calculada para cada uma das 32 questões, o que será feito para sintetizar e condensar as informações, inicialmente obtidas através da escala (1-6). Segundo Hair et al. (2005) a organização das informações coletadas e a utilização da média permitem a visualização do comportamento adotado pelos dados e o uso de uma mediada de tendência central, a média, serve para medir a tendência mais comum tomada pelos dados que foram colhidos através de uma escala intervalar e que precisam ser distribuídos próximos ao valor médio da escala definida.

A segunda análise tem como objetivo visualizar a variância dos dados nos três grupos competitivos distintos e se baseia na análise da variância de um fator com grupos desiguais proposto por Zazmier (1982) e tem como fator balizador à probabilidade com que os dados são escolhidos pelas empresas pesquisadas e o F- tabelado.

A variância deve ser calculada para determinar se as médias de dois ou mais grupos de dados são iguais, o que determinará a aceitação ou não da hipótese H_0 da pesquisa, explica Stevenson (1981). No caso proposto, há três grupos distintos e de diferentes tamanhos, ou seja, o grupo de empresas que adota as estratégias competitivas (1) busca por reputação em seu mercado de atuação; (2) busca pelo atendimento das necessidades e demandas do cliente e (3) busca pela oferta de baixo custo para o consumidor, são grupos com tamanhos amostras diferentes, e que dividem a amostra ($n= 62$) em três subgrupos formados, respectivamente por 9, 44 e 9 hotéis.

A base estatística que permite aplicar a análise da variância (S) de um fator para grupos desiguais para testar a hipótese H_0 usa um nível de significância de 5% e graus de liberdade $F(gl= 2,59)$. Portanto, F-calculado é definido na equação apresentada a seguir.

Equação 1

$$RazãoF = \frac{S_b^2}{S_w^2} = \frac{ns_x^2}{(s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_{k3}^2)k}$$

Os graus de liberdade indicam o F-crítico tabelado, por onde é possível comparar os valores de F- calculado, sendo que será considerada a Hipótese H_0 sempre que os valores forem menores que 5% da significância definida. Além disso, os valores da probabilidade de resposta correspondem, segundo Stevenson (1981, p. 102), “a distribuição de probabilidade consiste na distribuição de frequências relativas para os resultados de um espaço amostral”, ou seja, mostra a proporção de vezes que um resultado foi repetido.

Através destes parâmetros estatísticos, as informações levantadas serão organizadas, analisadas e as hipóteses serão testadas, conseguindo, a partir da apresentação dos resultados apresentados agregar os conceitos e formular as conclusões.

4. RESULTADOS

Os resultados de pesquisas na área de marketing são, muitas vezes, conseqüência da análise da estatística descritiva, que representam, segundo Malhotra (2004), a maneira mais poderosa de resumir as características de grandes conjuntos de dados. Existem três medidas fundamentais na análise da estatística descritiva, que são as medidas de tendência central: média, mediana e moda, que mostraram o comportamento resultante das respostas dos entrevistados.

Neste capítulo os dados foram divididos em dois grupos para esclarecer sua apresentação, discussão e futuras conclusões e limitações de estudo, portanto, este capítulo é dividido em dois itens, (5.1) análise situacional da amostra, que traz as características do setor de serviços da indústria hoteleira e (5.2) discussão das hipóteses de pesquisa, que busca confirmar ou desconfirmar as hipóteses propostas conforme a metodologia do estudo.

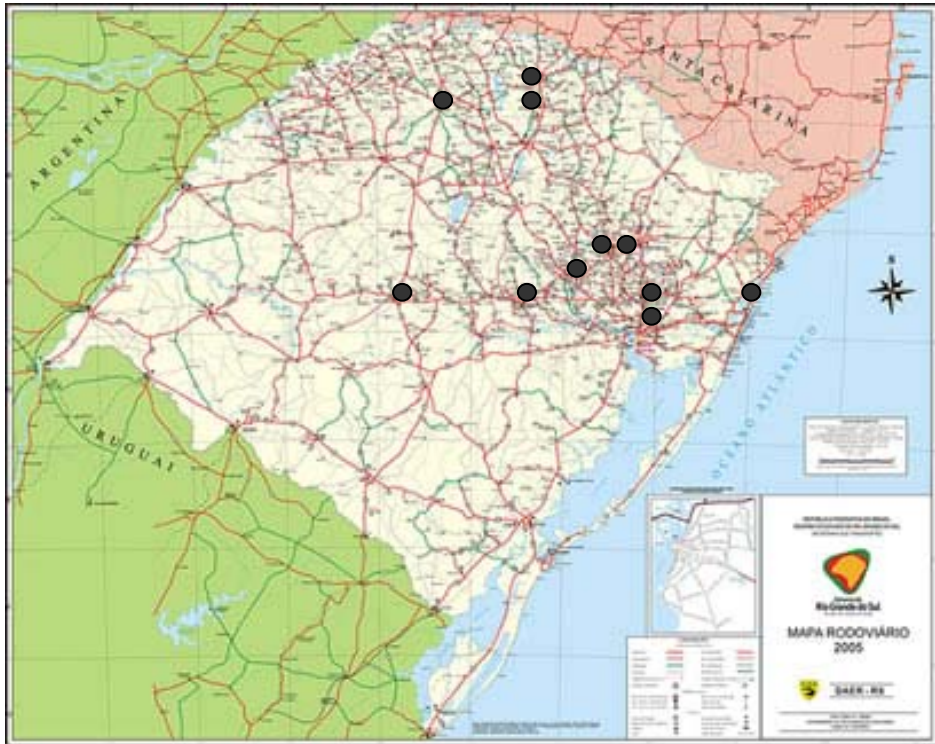
4.1 Análise Situacional da Amostra

São do setor hoteleiro ou de hospitalidade, as empresas que fizeram parte da amostra, muitas delas eram hotéis, pousadas, apart hotéis e *resorts*, apesar disso pelo caráter específico da caracterização da situação da indústria hotelaria como um todo, adotou-se a definição do nome “hotel” para fins de equivalência de nomenclatura, pois a proposta foi a averiguação do comportamento do setor hoteleiro e não dos percentuais de aparição de cada uma destas distintas classificações.

A preocupação com o conjunto dos dados da indústria também fez com que não fossem divididos os hotéis por região, a distribuição geográfica onde estão localizadas as empresas participantes da pesquisa é destacada apenas como ilustração, principalmente porque a pesquisa garantiu a discrição e, portanto, a não divulgação dos nomes das empresas participantes.

Então, seguindo esta proposta, os hotéis que fizeram parte da amostra, encontram-se localizado no Estado do Rio Grande do Sul e estão distribuídos na região da Serra Gaúcha, em sua maioria, na região Metropolitana, Litoral, Vale do Rio Pardo, Norte e Centro do Estado. Como é possível observar na Figura 12.

Figura 12 - Mapa do RS: destaque da localização geográfica das empresas participantes



Fonte: <http://www.daer.rs.gov.br/daer_maparodoviario.htm>

Para iniciar a descrição das empresas do setor hoteleiro que participaram da amostra, é importante elencar as características que foram pesquisadas, são elas:

- Tempo de atividade no mercado;
- Classificação da empresa,
- Possuir ou não filiais;
- Utilizar ou não da prática de terceirização.

A partir destes dados, constantes no questionário, foi estabelecido como critério explicativo a Tabela 1, onde constam todos os dados de frequência e percentuais correspondentes que auxiliam no entendimento das verificações que são descritas a seguir. Além disso, os resultados apresentados seguem, primeiro uma análise global e logo, uma análise dos grupos de empresas a partir da estratégia competitiva adotada por cada um deles.

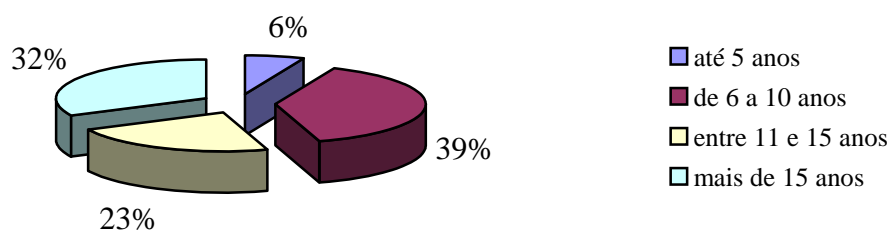
Ao mesmo tempo, sob o julgamento daquelas informações que apresentaram caráter mais relevante, são apresentados e discutidos os resultados, tendo como base as análises representadas pelas figuras que ilustram as explicações decorrentes das verificações estatísticas.

Tabela 1 - Características das empresas pesquisadas: dados apresentados em conjunto.

Características das empresas pesquisadas	Dados apresentados para o conjunto da amostra, com n= 62	
	Frequência	%
Tempo de atividade		
Até 5 anos	4	6
Entre 5 e 10 anos	24	39
Entre 10 e 15 anos	14	23
Mais de 15 anos	20	32
Total	62	100
Classificação da empresa		
Micro empresa	18	29
Pequena empresa	31	50
Média Empresa	13	21
Grande Empresa	0	0
Total	62	100
Filiais		
Possui	7	11
Não Possui	55	89
Total	62	100
Terceirização		
Terceiriza	36	58
Não Terceiriza	26	42
Total	62	100

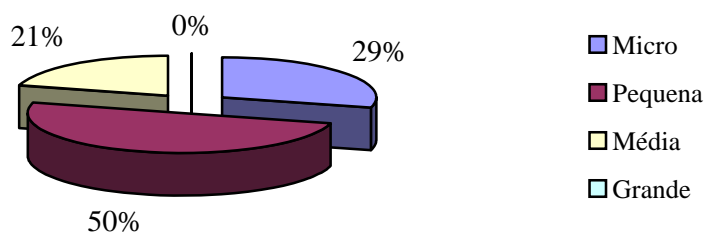
Considerando o primeiro aspecto de caracterização do conjunto de dados levantados sobre as empresas hoteleiras do Rio Grande do Sul, observa-se que somente 6% das empresas estão em início de atividades. Em sua maioria, as empresas hoteleiras pesquisadas já estão no mercado há mais tempo, sendo que 39% têm entre 6 e 10 anos de atuação e 32% está na atividade há mais de 15 anos, como demonstra a Figura 13.

Figura 13– Gráfico do tempo de atividade das empresas pesquisadas



Outra característica, diz respeito ao tamanho da empresa, neste aspecto, nenhuma das empresas hoteleiras pesquisadas se declarou grande empresa, as demais se definiram como micro empresas, 29%, pequenas empresas, 50% e 21% como médias empresas, como ilustra a Figura 14.

Figura 14– Gráfico da classificação das empresas pesquisadas



Tais resultados podem ser consequência da prática da terceirização de muitas das atividades associadas ao negócio hoteleiro, pois 58% dos hotéis declararam utilizar esta prática, o que enxuga a número de funcionários diretos, passando os mesmos para outras empresas, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Cruzamento da classificação da empresa e da prática de terceirização

Terceirização Empresa- Classificação	Terceiriza		Não terceiriza		Total	
	Frequência de resposta	%	Frequência de resposta	%	Frequência de resposta	%
Micro Empresa	11	62	7	38	18	100
Pequena Empresa	23	74	8	26	31	100
Média Empresa	2	15	11	85	13	100
Total	36	58	26	42	62	100

Serra (2004) explica que a prática da terceirização trás muitos benefícios para as empresas, entre eles: (a) a melhoria da qualidade dos serviços; (b) a diminuição dos custos fixos e variáveis da empresa; (c) a focalização dos negócios da empresa em sua área de vocação; (d) a concentração dos talentos no negócio principal da companhia e (e) a ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.

Este novo rearranjo organizacional, originado da delegação de atividades para outras empresas, deve estar adaptado a estratégia organizacional da empresa contratante, seguindo suas expectativas por maior qualidade, pois *a priori* as empresas contratadas passam a fazer parte integrante da atividade das empresas contratantes, assim o que é entregue aos clientes passa a depender de uma cadeia de relacionamentos entre empresas.

Os casos citados de terceirização acontecem nos setores da limpeza, lavanderia, segurança e manutenção de prédios, áreas de lazer e jardins. Também ficou constatada a terceirização de academias, restaurantes e bares que ficam nas dependências dos hotéis pesquisados, e ainda, de setores administrativos como é o caso do setor de propaganda e comunicação, porém este foi citado por apenas uma das empresas.

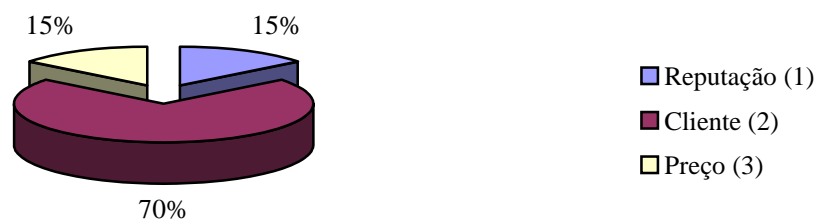
Outro dado importante talvez esteja na existência de filiais, visto que 89% das empresas pesquisadas afirmam não possuir filiais. Uma relação pode ser notada a partir desta constatação, ou seja, cruzando os dados é possível constatar que as empresas que possuem filiais são médias empresas (29%) e são pequenas empresas (71%).

Tabela 3 - Cruzamento da classificação da empresa e da existência de filiais

Empresa- Classificação	Filiais	Possui Filiais		Não Possui Filiais		TOTAL	
		Frequência de resposta	%	Frequência de resposta	%	Frequência de resposta	%
Micro Empresa		0	0	18	31	18	100
Pequena Empresa		5	71	26	45	31	100
Média Empresa		2	29	11	24	13	100
Total		7	100	55	100	62	100

No que se refere à posição competitiva adotada pelas organizações no mercado e em relação aos concorrentes foram apresentadas as seguintes opções, tendo como base as definições de Gruca (1994) e Sandvik e Sandvik (2003): (1) busca pela conquista da melhor reputação entre as empresas do setor; (2) adaptação para atender as necessidades e demandas do cliente e (3) oferta de serviços com baixo custo para o consumidor, todas estas opções definidas a partir da percepção da empresa quanto aos concorrentes.

A partir destas definições os hotéis pesquisados se posicionaram quanto à estratégia competitiva que mais se aproximava àquela estabelecida em relação ao seu mercado de atuação, o que pode ser visualizado na Figura 15, que apresenta um gráfico com os percentuais desta situação.

Figura 15- Gráfico das estratégias competitivas adotadas pelos dos hotéis pesquisados

A partir destes percentuais e das características elencadas anteriormente, a Tabela 4 retrata a situação das empresas pesquisadas, dividindo a amostra (n= 62) nos três grupos segundo a adoção competitiva de cada uma.

Tabela 4 - Características das empresas pesquisadas segundo a estratégia competitiva adotada

Características das empresas pesquisadas	Estratégia competitiva adotada					
	(1) Reputação*		(2) Cliente**		(3) Preço***	
	n= 9		n= 44		n=9	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Tempo de atividade						
Até 5 anos	1	11	3	7	0	0
Entre 5 e 10 anos	3	34	18	41	3	33
Entre 10 e 15 anos	3	33	9	20	2	22
Mais de 15 anos	2	22	14	32	4	45
Classificação da empresa						
Micro empresa	3	33	13	30	2	22
Pequena empresa	4	45	21	47	6	67
Média Empresa	2	22	10	23	1	11
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0
Filiais						
Possui	3	33	3	7	1	11
Não Possui	6	67	41	93	8	81
Terceirização						
Terceiriza	5	56	24	55	7	78
Não Terceiriza	4	44	20	45	2	22

* A adoção competitiva tem como base a busca de melhor reputação no mercado em comparação com a concorrência;

** A adoção competitiva tem como base a busca do atendimento das necessidades e desejos dos clientes em comparação a concorrência;

*** A adoção competitiva tem como base a busca de menor custo para o cliente (preço baixo) em comparação a concorrência.

A adoção da busca pela melhor reputação no mercado, em comparação a seus concorrentes, como estratégia competitiva revela, a partir da Tabela 4, que 45% das empresas que se utilizam deste escopo estratégico são de pequeno porte e que 34% tem entre 5 e 10 anos de atividade no mercado.

As pequenas empresas lideram a presença na pesquisa e, portanto são maioria, dentre os diferentes tipos de estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor hoteleiro, assim, são pequenas empresas em sua maioria as que adotam como estratégia competitiva a busca pelo atendimento das necessidades dos clientes (47%), o mesmo acontece quando o diferencial competitivo é baseado no preço (67% são pequenas empresas).

Quanto ao número de filiais, se percebe que a maioria das empresas, independente da estratégia competitiva adotada, não possui filial, mesmo assim, é na estratégia competitiva baseada na conquista de melhor reputação no mercado, que se nota um maior percentual de filiais (33%), o que pode ser explicado pela necessidade de conquista de novos mercados e na presença mais rigorosa e constante para atingir determinado objetivo estratégico.

Já sobre a terceirização, quando as empresas são divididas pelo tipo de adoção estratégica, é possível verificar que àquelas que adotam a busca pelo baixo custo ao cliente como estratégia competitiva são as empresas que percentualmente mais investem na prática de terceirização, revelando que 78% delas terceirizam, buscando diminuir ainda mais os preços ofertados aos clientes.

Outro dado interessante surge da soma dos percentuais das empresas que estão há mais de 10 anos atuando no mercado de hotelaria. Comparando as estratégias competitivas adotadas, os percentuais parecem indicar que estão permanecendo por mais tempo no mercado os hotéis que buscam uma vantagem competitiva baseada em preços. Entendendo, assim, que o fator custo mais baixo que o da concorrência, ou seja, menor preço pelo serviço ofertado, atende as necessidades da demanda.

Esta consideração pode, ainda agregar uma outra observação, pois são micro ou pequenas empresas aquelas que se utilizam do preço baixo como vantagem competitiva, revelando que talvez estas empresas estejam dando certo, contudo não estariam conseguindo expandir os seus negócios ao longo do tempo.

A partir destes resultados, é apresentada, na seção 4.2, uma relação um pouco mais ampla deste trabalho, que acontece a partir da discussão das hipóteses H_0 e H_1 , oferecendo proposições mais profundas em relação aos construtos apresentados anteriormente, de onde será possível aportar maiores conclusões para o estudo.

4.2 Diferenças de Médias para as Diferentes Estratégias Competitivas Adotadas pelo Setor Hotelero

A partir da definição competitiva, as relações entre os elementos propostos pela pesquisa, como é a Orientação para o Mercado -no seu aspecto de geração de informação, disseminação de informação e resposta ao mercado-, a Inovação – em inovação para o mercado e para a empresa - e a Performance Organizacional, entendida como o aumento da lucratividade a partir do aumento das vendas, da utilização da capacidade e do retorno sobre os investimentos, são configuradas e consistem na existência de um nível de significância de 5%, entre as relações estatísticas de F- calculado e F- crítico tabelado. Como ficou definido anteriormente na metodologia deste estudo e como pode ser identificado através dos dados apresentados na Tabela 5 a seguir.

Também, na Tabela 5 fica demonstrado o F-calculado oriundo das médias resultantes de cada uma das questões estabelecidas e do cálculo da variância da mesma para a razão F, desta forma, com os valores de F-calculado para cada uma das questões é possível discutir as hipóteses propostas, aceitando ou rejeitando cada uma delas, segundo o F-crítico tabelado.

Os dados que foram destacados na tabela, em negrito, mostram os valores para os quais F-calculado é maior que o F-crítico tabelado, nestes casos a hipótese H_0 (que afirma que as médias são iguais e, sendo assim, não há diferença entre as estratégias adotadas para o comportamento das empresas quanto à Orientação para o Mercado, Inovação e Performance) deve ser rejeitada, aceitando-se, portanto, a hipótese H_1 (que as médias são diferentes e, sendo assim, há diferença entre a adoção estratégica e o comportamento das empresas quanto à Orientação para o Mercado, Inovação e Performance).

A exposição da Tabela 5 permite que sejam traçadas as próximas afirmações em relação aos resultados que ela dispõe.

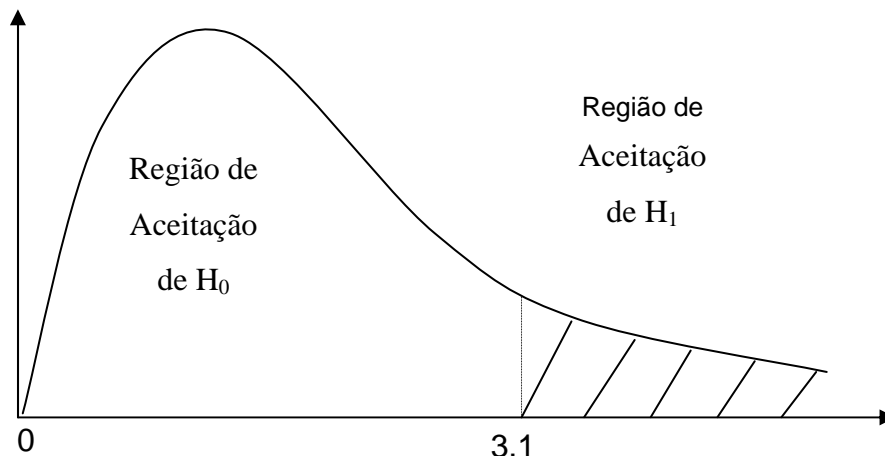
Tabela 5 - Dados estatísticos: diferenças de médias entre grupos

QUESTÕES APLICADAS	DIFERENÇAS DE MÉDIAS ENTRE GRUPOS		
	F - Calculado	Valor -P	F - crítico- Tabelado
1- Orientação para o Mercado			
a- Geração de Informação			
Q01	0,838	0,438	3,153
Q02	0,374	0,690	3,153
Q03	0,744	0,479	3,153
Q04	1,348	0,268	3,153
Q05	0,877	0,421	3,153
Q06	1,047	0,357	3,153
Q07	1,096	0,341	3,153
Q08	0,801	0,454	3,153
b- Disseminação de Informação			
Q09	0,324	0,724	3,153
Q10	6,281	0,003*	3,153
Q11	4,674	0,013*	3,153
Q12	0,339	0,714	3,153
Q13	4,804	0,012*	3,153
Q14	0,875	0,422	3,153
Q15	4,689	0,013*	3,153
Q16	4,246	0,019*	3,153
c- Resposta ao mercado			
Q17	1,897	0,159	3,153
Q18	1,247	0,295	3,153
Q19	1,074	0,348	3,153
Q20	0,655	0,523	3,153
Q21	1,053	0,355	3,153
Q22	5,536	0,006*	3,153
Q23	1,073	0,349	3,153
Q24	1,635	0,204	3,153
Q25	8,176	0,001*	3,153
Q26	3,037	0,056	3,153
Q27	7,422	0,001*	3,153
2- Inovação			
a- Para o mercado			
Q28	2,737	0,073	3,153
b- Para a empresa			
Q29	0,904	0,410	3,153
3- Performance			
a- Vendas			
Q30	1,520	0,227	3,153
b- Utilização da capacidade			
Q31	2,037	0,139	3,153
c- Retorno sobre investimentos			
Q32	3,173	0,055*	3,153

* F- tabelado para 5% de significância, onde F ($gl = 2, 59$), rejeita H_0 e aceita H_1 .

Na Figura 16, apresentada a seguir, é possível entender melhor as relações de aceitação ou de rejeição de H_0 , considerando um nível de significância de 5% e tendo F-crítico tabelado definido por 3,15.

Figura 16– Região de aceitação de H_0



Fonte: Adaptado de Fonseca e Martins (1982)

A partir dos dados apresentados, verificou-se que H_0 é aceito para a maioria das questões propostas para o estudo da Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional, sendo que foram os parâmetros da Competitividade, que tiveram a função de unificar o comportamento estratégico utilizado pelas empresas do setor hoteleiro.

No caso da Orientação para o Mercado observou-se que nas questões relativas à disseminação de informação, houve uma maior incidência de negações de H_0 , sendo que cinco das oito questões propostas apresentaram a negativa de H_0 . Como a Orientação para o Mercado é um contínuo entre os três aspectos, geração de informação, disseminação de informação e resposta ao mercado, é importante apresentar as questões do questionário que estariam negando H_0 .

Para a disseminação de informação:

Questão 10- Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez no semestre para discutir sobre o mercado e sobre o desenvolvimento do negócio.

Questão 11- O pessoal de marketing do nosso hotel gasta tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos nossos consumidores com funcionários de outros departamentos.

Questão 13- Quando algum fato importante acontece para um cliente importante de nosso hotel ou quando alguma coisa acontece no mercado, todo o pessoal do hotel fica sabendo em um curto período de tempo.

Questão 15- A comunicação entre o departamento de marketing e os demais departamentos é mínima.

Questão 16- Quando um departamento descobre algo importante sobre nossos concorrentes ele demora em comunicar aos outros departamentos.

Como as questões de número 11, 15 e 16 são questões negativas, os resultados podem ser entendidos como discordantes. O mesmo acontece com a questão 10, que demonstraria uma prática de reuniões diferenciadas, haja vista as diferentes formas de comunicação que as empresas modernas estão empregando, principalmente com o uso de redes e da internet.

Apoiando esta visão, Sandvik e Sandvik (2003) explicam que a Orientação para o Mercado é conceituada como um construto múltiplo, o que indica que a Orientação para o Mercado é muito mais importante e efetivo do que suas subdivisões analisadas em separado, ou seja, a geração de informações, a disseminação de informações e a resposta da empresa ao mercado devem ser consideradas como um conjunto de variáveis interligadas, e é isso que valida este construto.

As diferenças entre as médias de respostas de empresas que trabalham com estratégias competitivas diferentes confirmam que, com diferentes comportamentos competitivos, as empresas hoteleiras do Rio Grande do Sul teriam diferentes comportamentos quanto à forma com que distribuem ou disseminam as informações em seus ambientes de trabalho. Isso pode explicado pelas diferentes formas com que as empresas adotam sua estratégia competitiva, ou seja, a resposta que as empresas dão ao mercado, última fase da Orientação para o Mercado, estaria atrelada à forma pela qual as empresas do setor hoteleiro querem se apresentar aos seus clientes.

O mesmo acontece quanto à resposta da empresa ao mercado, pois nas questões 22, 25 e 27 a hipótese H_0 é novamente rejeitada, mostrando que as médias das respostas obtidas para estas questões são diferentes para diferentes adoções competitivas. Para esclarecer sobre estas questões, elas são citadas a seguir.

Questão 22- Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

Questão 25- Nós respondemos rapidamente às mudanças que os nossos concorrentes implementam.

Questão 27- Quando nós descobrimos que os nossos consumidores gostariam de modificar um de nossos produtos ou serviços, os departamentos envolvidos concentram esforços para fazê-lo.

O que significa que as empresas tendem a responder as mudanças que acontecem no mercado de acordo com a estratégia competitiva que elas adotam, ou seja, cada identificação competitiva fará com que a organização responda ao mercado em que atua de forma distinta, comprovando a importância da gestão estratégica adotada por cada organização.

Em relação à Inovação, H_0 é confirmado tanto na inovação para o mercado quanto na inovação para a empresa, mostrando que independente das estratégias competitivas adotadas, sejam elas a busca por reputação, busca pelo atendimento das necessidades de clientes ou de oferta de serviços com baixo custo ao cliente, a inovação acontecerá. Sendo assim, identifica-se a importância do processo de inovação, como um conjunto entre compreender a importância de ser o primeiro a lançar um produto ou serviço novo ao mercado ou de assimilar idéias que estão dando certo, e que parece ser independente da adoção competitiva da empresa.

O resultado obtido em relação à Inovação comprova a Orientação das empresas do setor hoteleiro para o Mercado, pois é do acompanhamento e da criação de respostas para o mercado que surgem, para os hotéis, a possibilidade de visualizar o mercado através de outra perspectiva, a perspectiva de saber encontrar, no ambiente em que atuam, “novas oportunidades para empreender”, como afirmava Druker (2002) ou, como Levitt (1990) definia ao estabelecer como fundamental a possibilidade das empresas encontrarem “novas oportunidades de imitação”.

Sandvik e Sandvik (2003) apontam, ainda, através dos resultados de seu estudo, que a Orientação para o Mercado causa um impacto positivo e significativo sobre as dimensões da Inovação e é a partir do uso adequado dos conhecimentos que a empresa tem sobre o seu mercado, que são criadas as possibilidades de visualizar mais constantemente as oportunidades existentes, o que, conseqüentemente, gera uma quantidade maior de idéias.

Por um lado, então, o aprendizado sobre os clientes e suas futuras necessidades, assim como o aprendizado sobre a estratégia competitiva adotada pelos concorrentes permitem que as empresas entendam em quais áreas é possível inovar para atender demandas, todavia não preenchidas. Por outro lado, a habilidade de compreender e de aprender com o mercado é crucialmente mais importante àquelas empresas que desenvolvem novos serviços ou produtos, do que para aquelas que estão copiando ações já implementadas, afirmam Sandvik e Sandvik (2003).

Quanto à Performance Organizacional, foi observada apenas na questão 32 a rejeição de H_0 . A questão 32 trata sobre o retorno sobre os investimentos realizados no último ano e mostra que, em sendo rejeitada, as diferenças competitivas entre as empresas interferem na Performance Organizacional. O retorno sobre os investimentos realizados no setor hoteleiro será uma variável de medida de performance que dependerá, portanto da estratégia competitiva adotada por cada uma das empresas do setor.

O que é validado pelas percepções de Thorpe e Beasley (2004) quando eles afirmam que entre as várias dimensões do estudo da Performance Organizacional, está a dimensão que entende a Performance Organizacional como um fator que deve considerar elementos econômicos (retorno sobre investimentos) e que é um elemento relativo a cada tipo de ambiente empresarial (setor hoteleiro).

Além disso, concordando com Dess e Robinson Jr (1984), os dados demonstraram que as informações subjetivas servem para avaliar a performance relativa de uma indústria. Neste caso, a performance da indústria parece ficar atrelada a dois elementos, ao aumento das vendas e à capacidade de utilização da estrutura disponível nos hotéis, o que na pesquisa contou somente com a opinião dos respondentes, não fixando a necessidade de destacar valores financeiros.

Sendo assim, a respeito da Performance Organizacional é possível concluir que dentre as variáveis que foram consideradas para sua mensuração subjetiva, apenas a variável retorno sobre investimentos aceitou H_1 que propõe que a definição estratégica dotada interfere no resultado econômico da empresa.

Sobre as hipóteses complementares é possível afirmar que, em uma análise isolada, a Orientação para o Mercado, nas proposições H_3 e H_4 foram rejeitadas, assim como H_6 foi rejeitado para Performance Organizacional, embora todas as demais hipóteses complementares, baseadas na hipótese H_0 tenham sido aceitas.

5. CONCLUSÃO

A revisão teórico-conceitual realizada mostrou que a Orientação para o Mercado, a Performance Organizacional, a Inovação e a Competitividade são temas de grande abrangência entre os pesquisadores e, mesmo tendo sido bem estruturados, ainda precisam ser testados em diferentes ambientes organizacionais para que seja evidenciada a sua relevância, não somente no que diz respeito à formulação conceitual, mas também na sua aplicabilidade em diferentes contextos.

Foi neste sentido que este trabalho de Mestrado foi realizado, agrupando vários conceitos e construtos anteriormente comprovados nas indústrias e trazendo-os para a comprovação no ambiente dos serviços de hotelaria, comprovando sua adaptabilidade a partir de estudo similar realizado por Sandvik e Sandvik (2003) na Noruega, o qual motivou esta pesquisadora a confiar na possibilidade de implementar tal pesquisa junto aos hotéis do Rio Grande do Sul.

A verificação empírica do construto de Sandvik e Sandvik (2003) no contexto dos serviços hoteleiros do Rio Grande do Sul comprovou que os mecanismos conceituais podem ser implementados em diferentes ambientes, contudo é a situação específica de cada mercado e de cada indústria que faz com que o construto possa ser ajustado.

Os objetivos que foram perseguidos durante esta pesquisa foram alcançados. Foi possível identificar algumas das características das empresas da indústria hoteleira regional em relação ao seu tamanho, tempo de atividade, existência de filiais e prática de terceirização. Constatando-se, principalmente, que a maioria das empresas do setor está há mais de cinco anos no mercado, que são empresas de pequeno porte, que não tem filiais e, em grande parte, terceirizam algumas de suas atividades, como o setor de limpeza, segurança e manutenção de prédios e áreas de lazer.

No que tange a averiguação das estratégias competitivas adotadas pelas empresas hoteleiras participantes da pesquisa, fica evidenciado que a maior parte delas encontram-se focadas no cliente, no atendimento de suas necessidades e demandas, pois é através da relação empresa e cliente que se conseguirá o destaque frente a sua concorrência. Desta forma, as organizações estarão aptas a oferecer um serviço efetivo, tendo em vista sua performance, criando relacionamentos através da adaptação do negócio ao cliente.

Tal afirmação constata que as empresas do setor hoteleiro do Rio Grande do Sul estão atuando de acordo com a Orientação para o Mercado, que gerando informações adequadas e que disseminando informações para responder ao consumidor de acordo com suas exigências.

As variáveis da Orientação para o Mercado e da Performance Organizacional que foram identificadas como influenciáveis pela definição competitiva adotada pelas organizações, mostram, mais uma vez, que é nas diferenças existentes nos diversos ambientes organizacionais que as construções teórica-conceituais devem ser testadas, pois parece evidente que opções estratégicas diferenciadas geram comportamentos organizacionais também diferenciados. Não obstante, quanto à Orientação para o Mercado, Performance Organizacional e Inovação, nem todas as variáveis demonstram o mesmo comportamento.

Foi possível comprovar que a Inovação é um fator determinante às empresas que querem se destacar no mercado em que atuam. Assim, tanto a inovação para o mercado, como a inovação para a empresa pode ser percebida na indústria hoteleira do Rio Grande do Sul e são independentes da estratégia competitiva adotada por cada empresa. O que é similar ao que acontece na indústria hoteleira da Noruega, pesquisada por Sandvik e Sandvik (2003), o que pode ser considerado um fator importante ao desenvolvimento deste setor.

Outra comparação entre as duas indústrias consiste no nível de conhecimento do mercado em que cada empresa atua para melhorar a performance organizacional, onde a busca pela inovação faz com que as empresas estejam atentas ao mercado, as oportunidades que o mercado oferece (e as ameaças também), conseqüentemente, estejam preparadas para se adaptar a determinadas mudanças, ou pelo menos para que, a curto prazo, elas continuem garantindo a utilização da capacidade do hotel ou a sua performance organizacional.

A Performance Organizacional destaca, por um lado, que o retorno sobre os investimentos é dependente da estratégia competitiva adotada, lembrando dos resultados apresentados, a competitividade imposta pelo mercado faz com as ações de investimento consigam o retorno esperado, sempre que se invista sobre atividades que estão ligadas a conquista competitiva da empresa. Por outro lado, independente da estratégia competitiva adotada, a indústria hoteleira entende que haverá aumento de performance sempre que houver aumento em suas vendas e a máxima utilização da capacidade disponibilizada aos clientes.

É importante reconhecer que esta pesquisa é um retrato do setor hoteleiro do Rio Grande do Sul, que tem sido pouco analisado pelos pesquisadores da área de gestão e que pode estar se concretizando como uma indústria de pleno crescimento, visto que sua atividade

movimenta outros setores de serviços, como é o caso das empresas de limpeza e de segurança, lembradas na pesquisa como parceiras, para onde muitos dos serviços, disponibilizados aos clientes dos hotéis, são terceirizados. Fazendo crescer uma cadeia de serviços importante ao próprio desenvolvimento do setor de serviços no Rio Grande do Sul.

Os resultados apresentados contribuíram para identificar as conseqüências da definição competitiva da empresa sobre a Orientação para o Mercado, Inovação e Performance Organizacional, porém o teste aplicado foi limitado a uma parcela da indústria hoteleira do Rio Grande do Sul, o que, na verdade, é representativo, porém pode, no futuro, ser ampliado para a indústria hoteleira nacional. Outra limitação que é importante destacar, neste momento, com o intuito de provocar novos estudos neste tema, é a aplicação de outros tipos de testes estatísticos que possam aportar novas relações, não apenas entre os construtos, mas sobre cada uma das variáveis que os constituem.

Como foi exposto na primeira parte desta Dissertação, o objetivo maior foi aportar resultados que mostrassem o comportamento do setor hoteleiro do Rio Grande do Sul a partir de construtos anteriormente definidos e comprovados, o que é o propósito maior de qualquer Dissertação de Mestrado, já que a Dissertação é o resultado de um estudo no qual há a preocupação em expor novas formas de ver a realidade.

Desta maneira, cabe destacar algumas das limitações do estudo, sendo que acredita-se que a amostra poderia ser mais representativa, entretanto, os dados desatualizados existentes sobre o setor e a falta de retorno dos questionário encaminhados a 108 hotéis do Estado, impediram o avanço de prática de análise mais conclusiva. Assim como a falta de recurso financeiro que aportasse a possibilidade de visitação das empresas na busca por retorno mais efetivo dos elementos que buscavam a coleta de dados no setor.

Não obstante, a tradução dos construtos à realidade das empresas de hoteleiras do Rio Grande do Sul mostrou a importância dos pesquisadores estarem atentos para os estudos publicados em periódicos internacionais que trazem novidades que podem ser adaptadas ao contexto nacional, aportando conceitos que contribuem, não para a construção de receitas prontas de sucesso empresarial, mas sim para a verificação e aplicação de elementos fundamentais que podem auxiliar ao desenvolvimento de muitas indústrias, setores e empresas no Brasil.

Por fim, cabe ressaltar que os estudos nunca estão totalmente terminados, eles são uma cadeia de contínua pesquisa, pensamento, discernimento e criação. Como coloca Hair *et al* (2005), os pesquisadores devem entender que as teorias em Administração explicam e

prevêem fenômenos administrativos, e que cabe aos pesquisadores em Administração mostrar quanto estas explicações ou previsões são precisas, contudo mesmo comprovando as expectativas iniciais, sempre há algo a completar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BECKER, Bertha. **Políticas e planejamento do turismo no Brasil**. In: CONFERÊNCIA do Instituto Virtual de Turismo. Revista do Instituto Virtual do Turismo, 2003.

BERTHOUD, Gerard. **Mercado**. In: SANCHS, Wolfgang (Ed.). Diccionario del poder: un guía del conocimiento como poder. 2ª ed. Cochabamba (Bolívia): Centro de aprendizagem intercultural, 1997.

BRASIL, Ministério do Turismo. EMBRATUR. **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**, [Brasília], n.5, ano II, jan., 2005. Disponível em: <www.embratur.gov.br>. Acesso em: janeiro, 2005.

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO. FEA. Fundação em Estudos em Administração. Universidade de São Paulo. USP. São Paulo, 2005. Disponível em <www.fea.usp.br>. Acesso em: junho, 2005.

CAIXETA, Nely. Como atrair mais turistas ao Brasil... **Revista Veja**, v. 828, n.20, p.22-29, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6ª ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lúcia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da ; SAN SOLO, Davis Gruber. Plano Nacional do Turismo: uma análise crítica. **Revista do Instituto Virtual do Turismo**, 2005.

DAY, George. S.; WENSLEY, R. Assessing Advantage: a framework for diagnosing competitive superior. **Journal of Marketing**, v.52, n.2, p.1-20, 1988.

DAY, George. S. **Empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japan Firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.23-27, 1993.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v.2, n.3, p.213-232, 1998.

DESS, Gregory G.; ROBINSON JR, Richard B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265-273, 1984.

DRUKER, Peter F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**: special issue, p. 95-102, agos., 2002.

FONSECA, Jair Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1982.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1988.

GRUCA, Thomas S. Defending service markets. **Marketing Management Chicago**, vol. 13, n. 1, p. 30-39, 1994.

GRÜNBERG, Thomas. Performance improvement: towards a method for finding and prioritising potential performance improvement areas in manufacturing operations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 1, p. 52-71, 2004.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H. SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOTEL ONLINE. Disponível em <www.hotelonline.com.br>. Acesso em: janeiro, 2005.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management Chicago**, v. 3, n. 1, p. 18-28, 1994.

JAROSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-71, July 1993.

JURAN, J.M. **Na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

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

KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo. Atlas, 1988.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1990.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MANDELI, Mauro. **Orientação para o mercado e o crescimento de vendas: o caso das maiores empresas privadas da indústria metalúrgica, mecânica e material elétrico de Caxias do Sul**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração)- Porto Alegre, PPGA-

Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

MAPA rodoviário: Rio Grande do Sul. Escala 1:100.000. Disponível em <www.daer.rs.gov.br/daer_maparodoviario.htm>. Acesso em: 20 de junho, 2005.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 205- 222, 2003.

NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing: dos flinstons à era digital: marketing e a natureza humana**. Rio de Janeiro. Senac, 2002.

OLIVEIRA. Aspectos de marketing em agencias de viagem e turismo. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, FEA, 1999.

PERIN, Marcelo Gattermann. **A relação entre orientação para mercado, aprendizado organizacional e performance**. 2001. Tese (Doutorado em Administração)- Porto Alegre, PPGA- Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov-dez, p. 61-78, 1996

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. RAC. Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração. ANPAD. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: junho, 2005.

REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO. READ. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <www.read.adm.ufrgs.com.br>. Porto Alegre, 2005. Acesso em: junho, 2005.

RIGBY, Darrell; ZOOK, Chirs. Open-market innovation. **Harvard Business Review**, p.80-89, out., 2002.

ROSSETTI. **Introdução à economia**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro, 2003.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Qualidade na terceirização**. In: OLIVEIRA, J. Oliveira (Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo. Thomson Pioneira, 2004.

SANDVIK, Leskiewicz Izabela; SANDVIK, Kare. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. **International Journal of Research in Marketing**, v.20, p. 355-376, 2003.

SELLTZ, WRIGHTSMAN E COOK. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1987.

SINGH, Satyendra; RANCHHOLD, Ashok. Market orientation and consumer satisfaction: evidence from British machine tool industry. **Industrial Marketing Management**, v.33, p. 135-144, 2004.

SILVEIRA, Teniza. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do vale do Rio do Sinos. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SLATER, F. Stanley; Narver, John C. Does Competitive Environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, jan., p. 46-55, 1994.

SLATER, F. Stanley; Narver, John C. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. **Journal of Business Research**, v.48, p.69-73, 2000.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo. Harbra, 2001.

TANGEN, S. A teorical foundation for productivity measurement and improvement of automatic assembly systems. **Journal of Technology of Stockholm**, jan. v.37., 2002.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, p. 105-128, 2004

TOLEDO, Geraldo Luciano; VALDÉZ, Jesús Álvarez; POLLERO, Álvaro Castroman. Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad... **Read- Revistas de Estudos em Administração**, edição 33, v.9, n.3, mai-jun, 2003.

THORPE, Richard; BEASLEY, Tony. The characteristics of performance management research: implications and challenges. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 4, p. 334-344, 2004.

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração)- Porto Alegre, PPGA- Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

UNCLES, Mark. Market orientation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n.2, p.i-ix, set, 2000.

VINCENTIN, Ivan Carlos; HOPPEN, Norberto. A internet no negócio de turismo no Brasil: utilização e perspectivas. **READ - Revista de Administração**, ed. 31, v.9, n.1, jan-fev, 2003.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e a administração**. McGraw-Hill, São Paulo, 1982.

ANEXOS

ANEXO 1
ESCALA MARKOR

- **Intelligence Generation**
 - 1) In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
 - 2) In this business unit, we do a lot of in-house market research .
 - 3) We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
 - 4) We poll and users at least once a year to asses the quality of our products and services.
 - 5) We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
 - 6) We periodically review the likely effect of changes in our business enviromment (e.g., regulation) on customers.
- **Intelligence Dissemination**
 - 1) We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
 - 2) Marketing personnel in our business unit spend time dicussing customer's future needs with other functional departaments.
 - 3) When something important happens to a major customer of market, the whole business uint knows about within a short period.
 - 4) Data on customers satisfaction are dissiminated at all levels in this business uint on a regular basis.
 - 5) When one departament finds out something important about competitors, it is slow to alert other departaments. (R)
- **Responsiveness**
 - 1) It takes us forever to dicide how respond to our competitor' price changes. (R)
 - 2) For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. (R)
 - 3) We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
 - 4) Several departaments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business enviromment.
 - 5) If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
 - 6) The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
 - 7) Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)
 - 8) Even if we came up with a great Marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)
 - 9) When we find that customers would like us to modify a product or service, the departaments involved make concerted efforts to do so.

(R) denotes reverse coded item.

ANEXO 2
ESCALA DE SANDVIK E SANDVIK (2003)

A.1. Market Orientation (Adopted from Jaworski e Kohli, 1993)

A 1.1 Information generation

- 1) In this hotel, we meet with most important customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
- 2) Individuals from other departments than sales and marketing interact directly with customers to learn how to serve them better.
- 3) In this hotel, we do a lot of in-house market research.⁽⁵⁾
- 4) We are fast to detect changes in our customers' product preferences regarding the hotel product.
- 5) We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
- 6) We often talk with those who can influence our end users' purchases (e.g. travel agencies, travel secretaries)
- 7) We collect industry information through informal means (e.g. lunch with industry friends, suppliers, etc.)
- 8) In this hotel, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.
- 9) We are slow to detect fundamental shifts in the hotel industry, e.g. new competitors, new technology, regulation.
- 10) We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.

A. 1.2 Information dissemination

- 1) A lot of informal "hall talk" in this hotel concerns our competitors' tactics or strategies.
- 2) We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
- 3) Marketing personnel in our hotel spend time discussing customer's future needs with other functional departments.
- 4) Our hotel periodically circulates documents (e.g. reports, analyses) that provide information on our customers.
- 5) When something important happens to a major customer of market, the whole hotel knows about within a short period.
- 6) Data on customers satisfaction are disseminated at all levels in the hotel on a regular basis.
- 7) There is minimal communication between marketing and the other departments.
- 8) When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.

A 1.3 Information responsiveness

- 1) It takes us forever to decide how respond to our competitor' price changes.
- 2) Principle of market segmentation drive new product and service development efforts in this hotel.
- 3) For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. (R)
- 4) We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
- 5) Our hotel plans are driven more by resource advances than by market research.⁽⁵⁾
- 6) Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our hotel environment.
- 7) The products and services we sell depend more on internal politics than real market needs.
- 8) If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
- 9) The activities of the different departments in this hotel are well coordinated.
- 10) We have no formal routines for handling of complains.

- 11) Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.
- 12) We are quick to respond to changes in our competitors' products offerings.
- 13) When we find out that customers are unhappy with that quality of our service, we take corrective action immediately.
- 14) When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.

A. 2. Use of new-to-the-market Products (*Adapted from Deshpande et al., 1993*)

Compared to our competitors the hotel is often first to the market with new product and services.

A. 3. Use of new-to-the-firm Products

During the last year we have copied several products concepts and ideas from others hotels.

A. 4. Relative price

Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on that we will charge lower prices.

A. 5. Capacity utilization

What was the average capacity utilization last year?

A. 6. Competitive strategy (*Adapted from Nayyar, 1993*)

- 1) Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on that we will be more flexible with respect to providing the customers customized solutions. ⁽⁵⁾
- 2) Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on a better reputation.
- 3) Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on that we will be more adapted to meeting customers' needs and demand.
- 4) Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on that we will have a more comprehensive customer service.
- 5) Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on that we will have lower costs per customer. ⁽⁵⁾
- 6) Compared to the average within the industry, our competitive advantage is based on that we will have better cost control. ⁽⁵⁾

(5) The item has been deleted as a result of the measurement validation procedure.

ANEXO 3
CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



*Prezado Sr. Gerente de Marketing**

Gostaríamos de convidá-lo a participar da Pesquisa “ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, INOVAÇÃO E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL SOB OS PARÂMETROS DA COMPETITIVIDADE”. Esta pesquisa é coordenada pelo Curso de Mestrado em Administração da UFSM e está avaliando 108 empresas do setor hoteleiro, compreendendo Hotéis, Pousadas e Resorts do Rio Grande do Sul.

A motivação deste estudo vem de pesquisa semelhante realizada junto ao setor hoteleiro na Noruega, onde participaram 594 empresas do setor. O objetivo do estudo consiste em observar a realidade do setor e aportar novas práticas para o setor hoteleiro.

Sua contribuição é fundamental para o sucesso desta iniciativa. Para tanto, é necessário que o Senhor responda adequadamente o questionário abaixo, seguindo as instruções e encaminhando o mesmo para o e.mail para gcpesq@mail.ufsm.br tão logo seja possível.

A Universidade Federal de Santa Maria e o Mestrado em Administração agradecem sua contribuição, lembrando que o envolvimento de todos os setores com a pesquisa acadêmica produzida pelas Universidades Federais é fundamental para o sucesso tanto da gestão de negócios como para o desenvolvimento econômico do país.

Com nossa saudação,

Adma. Profa. Gibsy Lisiê Soares Caporal

Mestranda Responsável pelo Estudo

Adm. Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta

Coordenador do Mestrado em Administração da UFSM

* Nominal ao Gerente de Marketing da Empresa

ANEXO 4
QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário aqui apresentado não segue a mesma apresentação do documento que foi enviado por e.mail aos respondentes, contudo mantém o mesmo conteúdo.

QUESTIONÁRIO

O questionário abaixo é composto por quatro seções. Preencha as seções do questionário e tão logo termine envie-o ao e.mail:gcpesq@mail.ufsm.br

*A palavra hotel foi utilizada neste questionário de forma genérica representado a empresa do setor hoteleiro.

QUESTIONÁRIO - Seção I

Assinale com um **X** o seu Grau de **Discordância/ Concordância** com as proposições relacionadas abaixo. Considere o quanto você **Discorda** (1- totalmente, 2- muito ou 3-pouco) ou **Concorda** (4- pouco, 5- muito, 6- totalmente) com cada uma das afirmações feitas considerando a situação atual de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes. Não deixe nada em branco, caso você tenha alguma dúvida, consulte aquela pessoa da empresa que você acredita poder ajudar a responder.

	Discordo			Concordo		
	1- Totalmente	2- Muito	3- Pouco	4- Pouco	5- Muito	6- Totalmente
1- Neste hotel, nós nos encontramos com os nossos clientes periodicamente para descobrir quais serão os produtos e serviços que eles necessitarão no futuro.						
2- Funcionários de outros departamentos (áreas) que não o de vendas ou de marketing interagem diretamente com os nossos clientes para aprender como lhes prestar um melhor serviço.						
3- Nós somos rápidos em detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes em relação aos produtos e serviços disponibilizados pelo hotel.						
4- Frequentemente, nós conversamos com aqueles que podem influenciar as escolhas do nosso consumidor final (Ex. agências de viagens, secretárias de agências de viagens, etc.).						
5- Nós conseguimos informações sobre a indústria hoteleira de maneira informal (Ex. em almoços patrocinados pela indústria, em feiras de negócios, através de fornecedores, etc.).						
6- Em nosso hotel, o conhecimento que se tem sobre os nossos concorrentes é uma informação gerada pelos vários departamentos.						
7- Nós agimos devagar no que se refere a detectar barreiras na indústria hoteleira (Ex. novos competidores, novas tecnologias e novas regulamentações).						
8- Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente de negócios (Ex. na legislação, nos órgãos reguladores) ocasionar em nosso consumidor.						

	Discordo			Concordo		
	1- Totalmente	2- Muito	3- Pouco	4- Pouco	5- Muito	6- Totalmente
9- Muitas das conversas informais entre os funcionários do hotel (ex. conversas no hall, no balcão de atendimento, etc.) se referem às táticas ou estratégias utilizadas pelos nossos concorrentes.						
10- Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez no semestre para discutir sobre o mercado e sobre o desenvolvimento do negócio.						
11- O pessoal de marketing do nosso hotel gasta tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos nossos consumidores com funcionários de outros departamentos.						
12- Nosso hotel faz circular periodicamente documentos que oferecem informações sobre os nossos consumidores (folhetos, jornais, etc)						
13- Quando algum fato importante acontece para um cliente importante de nosso hotel ou quando alguma coisa acontece no mercado, todo o pessoal do hotel fica sabendo em um curto período de tempo.						
14- Informações sobre a satisfação dos consumidores são disseminadas em todos os níveis departamentais de nosso hotel.						
15- A comunicação entre o departamento de marketing e os demais departamentos é mínima.						
16- Quando um departamento descobre algo importante sobre nossos concorrentes ele demora em comunicar aos outros departamentos.						
17- Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.						
18- Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos e serviços.						
19- O nosso hotel revisa periodicamente a oferta de produtos e serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.						
20- Diversos departamentos de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.						
21- A venda de produtos e serviços em nosso hotel depende mais de uma política interna do que a real necessidade do mercado.						
22- Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.						
23- As atividades dos diferentes departamentos em nosso hotel são bem coordenadas.						
24- Nós não temos uma rotina formal para que os nossos clientes possam fazer reclamações.						

	Discordo			Concordo		
	1- Totalmente	2- Muito	3- Pouco	4- Pouco	5- Muito	6- Totalmente
25- Nós respondemos rapidamente às mudanças que os nossos concorrentes implementam.						
26- Quando nosso consumidor está insatisfeito com a qualidade dos nossos serviços, nós imediatamente implementamos uma ação corretiva.						
27- Quando nós descobrimos que os nossos consumidores gostariam de modificar um de nossos produtos ou serviços, os departamentos envolvidos concentram esforços para fazê-lo.						
28- Comparado aos nossos concorrentes, o nosso hotel frequentemente é o primeiro a lançar novos produtos ou serviços no mercado.						
29- Durante o último ano nós copiamos muitos dos conceitos e idéias de produtos implementados por outros hotéis.						

QUESTIONÁRIO - Seção II

Assinale com um **X** o seu desempenho (performance), comparado aos seus principais concorrentes, considerando o último exercício (doze meses). O desempenho é registrado em seis níveis: **1- Desempenho muito MENOR do que o dos principais concorrentes** e **6- Desempenho muito MAIOR do que o dos principais concorrentes**. Não deixe nada em branco, caso você tenha alguma dúvida, consulte aquela pessoa que você acredita poder ajudar a responder.

	Muito MENOR (ES) que o dos principais concorrentes			Muito MAIOR (ES) que o dos principais concorrentes		
	1	2	3	4	5	6
30- As vendas do nosso hotel no último ano foram:						
31- A taxa de ocupação do hotel durante o último ano foi:						
32- O desempenho financeiro do hotel, entendido como o retorno sobre os ativos investidos, no último ano, pode ser considerado:						

QUESTIONÁRIO - Seção III

Assinale com um **X** a Estratégia Competitiva que mais se aproxima a utilizada por seu negócio:

Marque apenas uma alternativa

33- Comparada com média da indústria, nossa vantagem competitiva é baseada na busca pela conquista da melhor reputação entre as empresas do setor.	
34- Comparada com média da indústria, nossa vantagem competitiva é baseada em que nós nos adaptaremos para atender as necessidades e demandas do nosso consumidor.	
35- Comparada com média da indústria, nossa vantagem competitiva é baseada em baixos custos por consumidor.	

QUESTIONÁRIO - Seção IV

Responda as questões abaixo considerando as características atuais de sua empresa.

36- Tempo de atividade no Mercado Hoteleiro (anos)	<input type="checkbox"/> Até 5	<input type="checkbox"/> entre 6 e 10
	<input type="checkbox"/> entre 11 e 15	<input type="checkbox"/> mais de 15

37- Classificação da Empresa	<input type="checkbox"/> Micro	<input type="checkbox"/> Pequena	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Grande
------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

38- Região de Atuação	<input type="checkbox"/> RS	<input type="checkbox"/> SC	<input type="checkbox"/> PR
-----------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

39- Possui filiais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
39 a- Número de filiais:		

40- A terceirização é uma prática utilizada no negócio:	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
40 a-Setor (es) terceirizado(s):		

Agradecemos sua participação. Para comentários ou sugestões sobre a pesquisa utilize o espaço abaixo: