

Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente em Médias e Grandes Empresas: uma Análise de Correlação Canônica

Market Driven Strategy and Customer Relationship within Mid-sized and Large Companies: an Analysis of Canonical Correlation

Angela Cristina Rocha de Souza
UFPE

Sérgio Carvalho Benício de Mello
UFPE

Artigo recebido em janeiro de 2007 e aprovado em janeiro de 2008

Resumo

A relação entre os construtos estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente, principalmente considerando o relacionamento com o cliente final, ainda não foi muito explorada. Em função disso, o objetivo deste trabalho foi avaliar qual o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes. A pesquisa foi realizada junto às médias e grandes empresas da Região Nordeste do Brasil. Os resultados revelaram que as empresas pesquisadas ainda não apresentam uma orientação estratégica para o mercado bem definida. Quanto ao nível do relacionamento das empresas com o cliente, foi verificado que elas possuem um bom relacionamento considerando a confiança e o comprometimento presentes no mesmo. Observou-se através de uma correlação canônica, que há uma relação significativa entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente. No final do trabalho, implicações gerenciais e recomendações para futuras pesquisas são apresentadas.

Palavras-chave: orientação para o mercado; relacionamento; análise de correlação canônica.

Abstract

The relationship between the strategy of market orientation and the relationship with the customer constructs – especially the relationship with the end user – is still under-explored. Due to this, the aim of this study was to evaluate what effect the strategy of market orientation has on relationship with customers. The research was carried out in conjunction with mid-sized to large companies in the Northeast region of Brazil. The results revealed that the companies researched still do not show a well-defined strategic orientation towards the market. Concerning the level of relationship with the client, it was verified that they possess a good relationship considering the trust and commitment present in the customer's side. It was observed, through a canonical correlation, that there is a significant relationship between market orientation strategy and relationship with the client. At the end of the paper, management implications are drawn and recommendations for future research are presented.

Key-Words: market orientation; relationship; analysis of canonical correlation.

1 Introdução

Nos últimos anos, segundo Steinman, Deshpandé e Farley (2000), dois importantes fluxos de trabalho empírico e conceitual têm se desenvolvido no campo do marketing estratégico. O primeiro é a orientação para o mercado (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, JR., 1993; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993; NARVER e SLATER, 1990). O segundo é o marketing de relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987; MORGAN e HUNT, 1994). Embora os profissionais de marketing reconheçam o potencial da orientação para o mercado, pesquisas empíricas que envolvam examinar os seus efeitos estão ainda no início (SIGUAW, SIMPSON e BAKER, 1998). O marketing de relacionamento, por sua vez, tem sido apresentado como uma mudança de paradigma do marketing (PARVATIYAR e SHETH, 2000). Desta forma, este novo fluxo de pesquisa tem sido focalizado em várias áreas do marketing como parcerias entre comprador-vendedor no contexto interorganizacional (DWYER, SCHURR e OH, 1987), canais de relacionamento (GANESAN, 1994), marketing de serviços (BERRY, 1995) e mercado consumidor (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

Sheth e Parvatiyar (1995) afirmam, porém, que estudos sobre o marketing de relacionamento em mercados consumidores ainda são poucos e consideram este fenômeno como completamente novo. A relação entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com os clientes apresenta também poucos estudos (SIGUAW, SIMPSON e BAKER, 1998, BAKER, SIMPSON e SIGUAW, 1999, STEINMAN, DESHPANDÉ e FARLEY, 2000). No entanto, pouco tem sido feito para unir os dois fluxos de pesquisa (STEINMAN, DESHPANDÉ e FARLEY, 2000).

Esta pesquisa faz parte de um trabalho maior realizado por Souza (2002) que avaliou várias relações envolvendo os construtos de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente. Trata-se de uma pesquisa exploratória de cunho quantitativo, cujas informações foram coletadas através de um levantamento realizado junto às médias e grandes empresas que atuam na região Nordeste do Brasil, e cujos executivos freqüentaram no ano 2001 os cursos de MBA de uma grande universidade brasileira. O objetivo desta pesquisa tem como foco apenas uma das relações discutidas em Souza (2002) que foi avaliar qual o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes.

2 Revisão da literatura

2.1 Estratégia de orientação para o mercado

Nesta pesquisa utilizou-se Day (1999) para avaliar a estratégia de orientação ao mercado. Para ele, as empresas orientadas para o mercado possuem três elementos: cultura, capacidades e configuração as quais apresentamos a seguir:

A cultura organizacional é definida por Deshpandé e Webster, Jr. (1989) como o modelo de valores e crenças compartilhadas que ajudam os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional e assim lhes fornece normas para seu comportamento na organização. Day (1999) afirma que empresas orientadas para o mercado apresentam uma cultura, ou seja, valores, normas e crenças completamente diferentes das organizações orientadas para si mesmas. Estas

organizações se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros, incluindo consumidores e membros do canal.

Vários autores apresentam a coleta e disseminação de informações na empresa como uma atividade chave da orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990, HUNT e MORGAN, 1995). A capacidade de sentir o mercado refere-se à habilidade das empresas para continuamente sentir e agir sobre fatos e tendências em seus mercados. Estas empresas são mais bem equipadas para prever como seus mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar relações com os distribuidores ou barrar os concorrentes. Elas também se destacam em sua habilidade para compreender as informações do mercado e transformá-las em conhecimento compartilhado por toda a organização (DAY, 1999).

Os três elementos que formam a capacidade de relação com o mercado são: orientação para o relacionamento, conhecimento e habilidades, integração e alinhamento de processos. A capacidade de relação com o mercado, abordada pelo mesmo autor, na prática, refere-se a dois tipos de estratégias para a formação e o estímulo de relacionamentos: as estratégias sensíveis ao cliente que são especialmente aplicáveis aos mercados de consumo de massa e virtualmente a todos os serviços, buscando desenvolver a lealdade dos clientes; e as estratégias de colaboração com os clientes e ligações com os parceiros de setor que são especialmente concebidas para mercados organizacionais (Day, 1999).

As empresas orientadas para o mercado não confundem o pensamento estratégico com planejamento estratégico orientado para o controle. Estas empresas possuem uma capacidade de pensamento estratégico que, segundo Day (1999), corresponde a um processo orientado externamente para desenvolver uma direção estratégica. A estratégia começa com a compreensão do mercado e volta-se para a organização, mais do que se move da organização para o mercado. Para que estas organizações possam continuamente antecipar e se adaptar às mudanças solicitadas pelos clientes, elas precisam ter, além da cultura e das capacidades, estruturas e sistemas alinhados ao mercado. O terceiro elemento da empresa orientada para o mercado, a configuração, é um contexto específico no qual sua cultura e suas capacidades estão encaixadas e ativadas (Miller, 1986). Ela envolve o foco em valor superior para o cliente, coerência de estruturas e sistemas, e adaptabilidade (DAY, 1999).

2.2 Relacionamento com o cliente

De acordo com Baker, Simpson e Siguaw, (1999) vários construtos têm surgido como potenciais indicadores para avaliar a atitude e perspectiva para a criação e manutenção de relacionamentos em longo prazo. Destes, confiança, cooperação, comprometimento e satisfação têm recebido maior suporte de autores (ANDERSON e NARUS, 1990; ANDERSON e WEITZ, 1992; DWYER, SCHURR e OH, 1987). A idéia central na parceria é que diferenças na confiança e no comprometimento são as características que mais distinguem clientes parceiros de clientes com uma orientação para transações únicas ou transações repetidas (BERRY, 1995; WEBSTER, JR., 1992). Morgan e Hunt (1994) teorizam que para uma troca relacional de sucesso ou um marketing de

relacionamento de sucesso é fundamental a presença da confiança e do comprometimento no relacionamento.

Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 315) definem confiança como “uma disposição para confiar em um parceiro de troca em quem se tem convicção quanto à sua confiabilidade e integridade”. Eles argumentam que esta crença e intenção comportamental devem estar presentes para a confiança existir. Partindo da conceituação do comprometimento feita por vários autores no campo da troca social, literatura do casamento e organizações, Morgan e Hunt (1994) argumentam que o comprometimento no relacionamento existe quando o relacionamento é considerado importante e quando o parceiro comprometido quer que o relacionamento perdure indefinidamente e está disposto a trabalhar para mantê-lo. Para Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 316) o comprometimento ao relacionamento é definido como “um permanente desejo em manter um relacionamento valioso”.

3 Metodologia

3.1 Hipótese de pesquisa

Segundo Siguaw, Simpson e Baker (1998), a orientação para o mercado do distribuidor pode influenciar sua confiança no relacionamento fornecedor-distribuidor em função do uso da inteligência de mercado, que permite que um distribuidor com esta orientação conheça melhor sua indústria e possa comparar a orientação para o mercado de seus fornecedores com a de fornecedores alternativos. Como resultado, os pesquisadores descobriram que a orientação para o mercado do distribuidor é significativamente relacionada à confiança do distribuidor no fornecedor. Baker, Simpson e Siguaw (1999) analisando a confiança como um construto-chave do marketing de relacionamento encontraram uma associação significativa entre a percepção do fornecedor de um revendedor altamente orientado para o mercado e a percepção do fornecedor de que o revendedor é altamente crível e benevolente, ou seja, confiável.

Poucos estudos têm avaliado o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o comprometimento. Dois estudos, entretanto, examinaram a relação entre esta orientação e variáveis similares ao comprometimento. Kohli e Jaworski (1990) conceituaram um relacionamento causal entre orientação ao mercado e “negócios repetidos com os clientes” e Narver e Slater (1990) testaram empiricamente e encontraram suporte para uma associação entre orientação ao mercado e retenção de clientes. Baker, Simpson e Siguaw (1999) avaliaram a relação entre a orientação para o mercado do revendedor, percebida pelo fornecedor, e o comprometimento do fornecedor ao revendedor e descobriram que fornecedores associados a revendedores orientados para o mercado são mais comprometidos e satisfeitos com o relacionamento com os revendedores.

Conforme o exposto, a relação entre estratégia de orientação para o mercado e a confiança e o comprometimento no relacionamento tem sido analisada no contexto do canal entre fornecedor e distribuidor ou entre fornecedor e revendedor, examinando o efeito desta orientação de um lado ou de outro do canal. Observa-se, no entanto, a ausência desta análise no relacionamento entre empresa e cliente final. Também, o relacionamento é avaliado considerando a confiança e o comprometimento separadamente, e não como um construto em que ambos estejam presentes

simultaneamente (MORGAN e HUNT, 1994). Desta forma, diante dos resultados empíricos encontrados nos estudos anteriormente mencionados, propõe-se a seguinte hipótese: H - Empresas orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relação com seus clientes.

3.2 Delineamento da pesquisa e definição das variáveis

Para avaliar o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva quantitativa do tipo corte-seccional. Entre as escalas desenvolvidas para medir o grau de orientação para o mercado das empresas estão as provenientes das linhas de pesquisa desenvolvidas por Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar, (1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993). Neste sentido, este trabalho procurou fomentar conhecimentos à área, utilizando a escala desenvolvida por Day (1999). Esta escala foi utilizada pela primeira vez em empresas brasileiras por Souza (2002). Trabalhos posteriores com esta escala foram realizados por: Souza e Mello (2003), Mello e Souza (2003) e Souza (2004). O construto estratégia de orientação para o mercado, segundo Day (1999), é composto por cinco dimensões: orientação geral – valores, crenças e comportamento, capacidade de sentir o mercado, capacidade de relação com o mercado, capacidade de pensamento estratégico e alinhamento organizacional.

De acordo com o referencial teórico apresentado no item 2.2 o construto Relacionamento com os clientes foi avaliado, através da confiança e do comprometimento presentes no relacionamento entre empresas e clientes. Tanto para a confiança quanto para o comprometimento foram adotadas as definições de Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992).

As variáveis do construto estratégia de orientação para o mercado foram operacionalizadas através de Day (1999). É uma escala diferencial semântica de cinco pontos que apresenta no lado direito o desempenho superior ou a melhor prática, e no lado esquerdo a prática deficiente. Como se pretende através desta escala uma definição quanto a qual prática é utilizada pela empresa em cada variável optou-se por adotar uma escala de seis pontos com o intuito de forçar o respondente a fazer uma escolha. A escala foi dividida de acordo com as cinco dimensões do construto e visa identificar o grau de orientação para o mercado da empresa. As variáveis referentes ao marketing de relacionamento foram operacionalizadas através das dimensões confiança e comprometimento, utilizando-se em ambos os casos uma escala intervalar de seis pontos do tipo Likert que segue o mesmo padrão da escala de orientação ao mercado, apresentando, porém no seu lado esquerdo discordo fortemente e no lado direito concordo fortemente.

A confiança será medida pela confiabilidade, integridade, credibilidade e benevolência. As três primeiras variáveis envolvem a confiabilidade e integridade e foram adaptadas de Morgan e Hunt (1994) que utilizaram a escala diádica de confiança de Larzelere e Huston (1980) como referência para elaboração de sua escala. As demais variáveis envolvem a credibilidade e benevolência e foram adaptadas de Ganesan (1994). O comprometimento no relacionamento será medido pela importância do relacionamento para o respondente e pela sua crença de que é necessário trabalhar para manter o relacionamento. As três primeiras variáveis foram adaptadas de Morgan e Hunt (1994) que utilizaram como base as escalas de comprometimento organizacional de

Meyer e Allen (1984) e Mowday, Steers e Porter (1979). A quinta variável foi adaptada da escala de Michaels *et al.* (1988) que também tomou como base a escala de Mowday, Steers e Porter (1979). A quarta e sétima variáveis foram adaptadas das medidas de comprometimento ao relacionamento de Anderson e Weitz (1992) refletindo a expectativa de continuidade no relacionamento e um forte senso de lealdade. A sexta variável foi criada pela autora questionando a importância do relacionamento para o respondente.

3.3 Seleção da população e coleta de dados

A população do estudo englobou empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. Para a coleta de dados foi utilizada uma amostra de conveniência (128 empresas) baseada no voluntariado de executivos em treinamento nos cursos de MBA de uma grande universidade brasileira. Os dados primários necessários à realização da pesquisa foram obtidos através do método de levantamento por meio de um questionário com perguntas relacionadas aos construtos de estratégia de orientação para o mercado, relacionamento com o cliente, e dados categóricos com informações referentes aos dados pessoais do respondente e da empresa.

As questões baseadas na escala foram traduzidas, pela autora desta pesquisa, da escala original em inglês buscando-se adequar a linguagem à utilizada no ambiente pesquisado. Antes da realização do *double back-translation*, técnica utilizada para garantir o desenvolvimento de uma versão comparável do questionário (GREEN e WHITE, 1976), o livro de Day (2001) foi traduzido para o português sendo então utilizado para verificação quanto à adequação do questionário já traduzido. A escala de estratégia de orientação para o mercado apresentou 56 questões. Para o construto relacionamento com o cliente, foram sete questões relacionadas à confiança e sete referentes ao comprometimento.

A aplicação dos questionários ocorreu no período de agosto a novembro de 2001 e envolveu cinco turmas dos cursos de MBA. Os questionários foram entregues aos executivos que o retornaram preenchido num prazo máximo de dez dias, tendo em vista que, algumas respostas solicitadas exigiam o preenchimento por outro executivo da mesma empresa. Neste caso, ele foi instruído a buscar as informações junto a pessoa indicada que tivesse acesso às informações solicitadas no questionário e também conhecesse as estratégias da empresa.

3.4 Análise dos dados

Utilizando-se as informações colhidas nos questionários considerados válidos foram realizados dois tipos de análise quantitativa dos dados: univariada e multivariada. Nesta pesquisa, na análise univariada, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para: analisar os dados categóricos com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos respondentes e empresas pesquisadas, e também avaliar o grau de orientação para o mercado das empresas e o nível do relacionamento entre empresa e cliente. A análise multivariada envolveu a utilização das técnicas análise fatorial e correlação canônica. Com a análise fatorial buscou-se identificar os fatores presentes nas escalas

de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente de forma a utilizar os escores dos fatores encontrados na análise de correlação canônica. A correlação canônica foi utilizada para examinar o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes.

4 Análise dos resultados

4.1 Análise univariada

Do total de questionários coletados, 114 foram considerados válidos e utilizados, os demais foram rejeitados por apresentarem algum tipo de erro ou inconsistência. Os respondentes principais e empresas pesquisadas possuem o seguinte perfil: 78,6% são do sexo masculino e 21,4% do sexo feminino. Com relação à idade, os respondentes são em sua maioria maior de 25 anos, com 80,1% deles pertencendo à faixa etária de 26 a 45 anos. 91,7% dos respondentes possuem curso superior completo e 17,4% deles têm também uma especialização. Quanto ao cargo do respondente, 8,0% são sócio-gerente, 21,4% diretores, 36,6% gerentes, 1,8% superintendente e 32,2% pertencem a outros cargos. A faixa de faturamento que apresentou a maior concentração de empresas foi acima de cem milhões até quinhentos milhões de reais com frequência de 19,7%. Na classificação das empresas quanto ao seu tipo de atividade, observa-se que mais da metade delas pertencem ao setor de serviços (56,9%) enquanto as demais estão distribuídas quase igualmente entre os setores da indústria (22,9%) e do comércio (20,2%).

Para a análise das médias e desvios padrões das variáveis das escalas de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente foi estabelecido que uma pontuação superior a três equivaleria a uma empresa que utiliza práticas orientadas para o mercado e também que tem um bom relacionamento com os seus clientes, considerando a confiança e o comprometimento presentes no relacionamento.

Observando os resultados encontrados para a escala de orientação para o mercado têm-se que duas variáveis: "como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?" e "qual a disposição da empresa para inovar?" referentes à dimensão "Orientação geral: valores, crenças e comportamento" apresentaram as maiores médias (4,89). Quanto aos desvios padrões, seus escores 1,13 e 1,07, respectivamente, ficaram muito próximos, o que significa baixa dispersão entre os itens. Quase todas as médias das variáveis avaliadas nesta escala são de valor maior que três. A menor média (2,94), única inferior a três, ocorreu na variável "com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?", que integra a dimensão "Capacidade de sentir o mercado", e cujo desvio padrão foi de 1,37. Este resultado demonstra que as empresas pesquisadas adotam práticas de orientação para o mercado. No entanto, como o valor máximo da escala é seis, e nenhuma das médias foi superior a 4,89, percebe-se que elas ainda podem aumentar o grau de sua orientação para o mercado. As médias das demais variáveis podem ser conhecidas em Souza (2002).

Para a escala de relacionamento com o cliente, as duas maiores médias (5,50) e (5,21) ocorreram nas variáveis "é algo que tem muita importância para a sua empresa" e "merece o

máximo esforço para ser mantido” ambas pertencentes à dimensão “Comprometimento”. Os desvios padrões respectivos foram 0,77 e 0,91. Estes resultados demonstram que as empresas dão muita importância ao relacionamento mantido com os seus clientes e se esforçam para mantê-lo. Por outro lado, a menor média (3,50) ocorreu na variável “às vezes ele não é confiável” pertencente à dimensão “Confiança”, cujo desvio padrão foi de 1,30. Da mesma forma da escala de orientação para o mercado, às médias encontradas na escala de relacionamento com o cliente, foram maiores que três, o que demonstra um bom nível de confiança e comprometimento no relacionamento entre empresa e cliente. As duas maiores médias ficaram próximas do valor máximo da escala (6,0) salientando o comprometimento das empresas no relacionamento com os clientes. Os demais resultados da tabela se encontram em Souza (2002).

4.2 Análise multivariada

4.2.1 Análise fatorial

4.2.1.1 Estratégia de orientação para o mercado

O primeiro passo para a realização da análise fatorial foi verificar se havia suficiente correlação entre os dados que justificasse a aplicação da mesma. Para isso foi analisada a matriz de correlação anti-imagem das cinquenta e seis variáveis da escala e realizado os testes de esfericidade de Bartlett's e de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Tanto o teste de Bartlett's (3757,82) quanto o de KMO (0,793) apresentaram valores adequados para a realização da análise. Observando-se, porém, a matriz de correlação anti-imagem verificou-se que a variável 25 - Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado? - apresentou uma medida de adequação da amostra de 0,40 sendo por esta razão excluída da análise. O método de extração de fatores utilizado foi o de análise de componente principal. Nesta análise alguns critérios podem ser utilizados para definir o número de fatores a serem extraídos. Entre eles foram utilizados: o autovalor ou latent root e o número pré-determinado de fatores.

A primeira análise fatorial foi gerada para um número máximo de cinco fatores acompanhando o número de dimensões presentes na escala original. Dos cinco fatores gerados um obteve confiabilidade (*Alpha* de Cronbach) inferior a 0,6, razão pela qual optamos por excluir da análise as variáveis incluídas neste fator. Tendo em vista que mesmo após a exclusão das variáveis, ainda existiam cinquenta e uma variáveis na escala, e considerando que Hair *et al.* (1995) afirma que quando o número de variáveis encontra-se entre 20 e 50 a utilização do autovalor como ponto de corte é mais confiável, optou-se por realizar uma nova análise fatorial com este outro critério de extração de fator, gerando treze fatores que explicaram 73,28% da variância de todas as variáveis. Destes, três apresentaram *Alpha* inferiores a 0,60 e não foram considerados no resultado final da análise.

Tabela 4.1 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de estratégia de orientação para o mercado - resumo

Fatores	Autovalor	%variância	% da variância acumulada	Alpha (α) de Cronbach
I – Orientação geral	18,280	35,843	35,843	0,8704
II – Relação com o mercado	2,712	5,317	41,160	0,8558
III – Processo de planejamento	2,380	4,667	45,828	0,8480
IV – Sentir o mercado	1,942	3,807	49,635	0,7928
V – Alinhamento organizacional	1,706	3,345	52,980	0,8307
VI – Conhecimento do mercado	1,697	3,327	56,308	0,8079
VII – Coordenação interfuncional	1,485	2,911	59,218	0,7374
VIII – Canais de distribuição	1,368	2,683	61,901	0,7088
IX – Sistemas de informação	1,225	2,403	64,304	0,6871
X – Pensamento estratégico	1,070	2,097	66,401	0,6188

Para melhorar a compreensão do significado dos fatores, a matriz fatorial foi rotacionada ortogonalmente, usando o procedimento VARIMAX. O teste de Bartlett's para a análise final foi de 3334,036 enquanto que o de KMO foi de 0,821. Os dez fatores resultantes explicam 66,40% da variância de todas as variáveis. Este resultado não confirma as cinco dimensões estabelecidas por Day (1999) para o construto. Considerando o número de fatores e variáveis envolvidas na análise, a apresentação da tabela com o resultado final ficou de difícil visualização. Por esta razão, optou-se por apresentar o resultado da análise em duas tabelas. Os fatores gerados foram denominados com base na relação teórica encontrada entre as variáveis que os compõem. O primeiro fator, Orientação geral, teve índice de explicação do construto de 35,84%, com os demais fatores apresentando percentuais de explicação bem inferiores. Observou-se ainda que algumas variáveis apresentaram cargas fatoriais em duplicidade. No entanto, a autora adotou uma abordagem conservadora quanto à exclusão das variáveis tendo em vista que a escala está sendo testada pela primeira vez. Apesar do primeiro fator apresentar uma carga fatorial bastante superior aos demais, optou-se por utilizar todos os dez fatores nas análises multivariadas posteriores, para avaliar a influência de toda a escala sobre as variáveis de desempenho e de relacionamento com o cliente.

Tabela 4.2 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de estratégia de orientação para o mercado – fatores e variáveis

Fator	Variáveis com as respectivas cargas
I – Orientação Geral	Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa? (0,739), como sua empresa realiza a monitoração do mercado? (0,628), qual a disposição da empresa para inovar? (0,583), o quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos? (0,571), qual é a mentalidade predominante na empresa? (0,544), qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa? (0,498), como a empresa utiliza as reclamações dos clientes? (0,487), como ocorre o gerenciamento do valor da marca? (0,484).
II – Relação com o mercado	Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização? (0,670), qual o papel da equipe de vendas? (0,609), como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional? (0,602), como é o relacionamento da empresa com contas importantes? (0,560), como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa? (0,527), como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente? (0,479), qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente? (0,438), qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes? (0,427).
III – Processo de planejamento	Para que período de tempo o planejamento é realizado? (0,790), como são avaliadas as iniciativas no mercado? (0,691), como ocorre a concepção do processo de planejamento? (0,571), como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico? (0,513), qual a ênfase da sua

	empresa no gerenciamento da qualidade? (0,426), qual é a orientação do processo de planejamento? (0,425).
IV – Sentir o mercado	Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing mal sucedidos e comunicar amplamente os resultados? (0,705), como é o conhecimento da empresa quanto à eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo? (0,639), como é feita a aferição da eficácia do relacionamento? (0,615), qual o papel da função de pesquisa de mercado? (0,399).
V – Alinhamento organizacional	A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos? (0,662), qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades? (0,646), qual a ênfase dos sistemas de incentivo? (0,612), como são recompensados os executivos da sua empresa? (0,511), qual o papel da função marketing? (0,459)
VI – Conhecimento do mercado	Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes? (0,826), qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado? (0,695), como a empresa conhece o mercado? (0,595).
VII – Coordenação interfuncional	Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional? (0,756), como são as interações com clientes, clientela e membros do canal? (0,682), como são as relações entre departamentos e grupos funcionais? (0,567).
Fator VIII – Canais de distribuição	Como são vistos os intermediários da distribuição? (0,746), qual a qualidade da análise estratégica? (0,561), qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes? (0,531), em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa? (0,489).
Fator IX – Sistemas de informação	Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa? (0,767), qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa? (0,559), como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos? (0,380).
Fator X – Pensamento estratégico	Qual a extensão da visão e planejamento de risco? (0,733), os recursos de marketing são adequados? (0,541).

4.2.2 Relacionamento com o cliente

A análise fatorial da escala de relacionamento com o cliente seguiu os mesmos passos adotados na anterior. A matriz de correlação anti-imagem apresentou um índice de adequação da amostra inferior a 0,50 para a variável “...às vezes ele não é confiável”, razão pela qual ela foi excluída da análise. Analisando as variáveis restantes, utilizando-se o critério do autovalor maior que um, e também o método de rotação VARIMAX, foram gerados 3 fatores que explicam 67,24% da variância de todas as variáveis. O teste de Bartlett’s para esta análise foi de 674,65, enquanto que o de KMO foi de 0,856, ambos adequados para a realização da análise. Da mesma forma que para a escala de estratégia de orientação para o mercado foram observadas algumas variáveis com cargas fatoriais em duplicidade. A autora também optou por não excluir estas variáveis porque a escala está sendo testada pela primeira vez. As Tabelas 4.3 e 4.4, a seguir, apresentam os resultados da análise seguindo o mesmo padrão da análise fatorial anterior.

Tabela 4.3 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de relacionamento com o cliente – resumo

Fatores	Autovalor	%variância	% da variância acumulada	Alpha (α) de Cronbach
I – Comprometimento	5,58	42,90	42,90	0,8480
II – Confiabilidade	2,06	15,85	58,75	0,8443
III – Integridade	1,10	8,49	67,24	0,6149

Tabela 4.4 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de relacionamento com o cliente – fatores e variáveis

Fator	Variáveis com as respectivas cargas
I – Comprometimento	Merece o máximo esforço para ser mantido (0,758), é algo que tem muita importância para a sua empresa (0,772), é algo que ela pretende manter indefinidamente (0,749), é algo com o qual ela está muito comprometida (0,714), é uma aliança de longo prazo (0,700), representa ganho para a empresa indefinidamente (0,650).
II – Confiabilidade	Quando sua empresa comete erros ele compreende o problema (0,855), sua empresa cuida pela prosperidade dele (0,781), você pode contar com ele para fazer o que é certo (0,647), apresenta uma forte lealdade entre as partes (0,629), promessas feitas por ele são confiáveis (0,614).
III – Integridade	Ele tem sido franco ao lidar com sua empresa (0,858), ele é muito íntegro (0,717).

Os três fatores gerados foram denominados: (1) Comprometimento; (2) Confiabilidade e (3) Integridade. O fator Comprometimento explica 42,90% do construto relacionamento com o cliente, reforçando a importância desta dimensão para a existência do relacionamento. Observa-se que a análise fatorial apresenta uma dimensão a mais do que as estabelecidas na escala original. No entanto, este terceiro fator tem um pequeno % de variância (8,49%) em relação aos demais.

4.3 A correlação canônica

O objetivo da correlação canônica é relacionar simultaneamente múltiplas variáveis dependentes e independentes (AAKER, KUMAR e DAY, 2001). Para este estudo, três funções canônicas emergiram, as quais estão apresentadas na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 Funções canônicas e significância

Função Canônica	Correlação Canônica	Correlação Canônica ²	Autovalor	%	% Acumulado	Wilk's	Sig
1	0,80	0,64	1,750	91,52	91,52	0,312	0,000
2	0,33	0,11	0,122	6,39	97,91	0,857	0,828
3	0,20	0,04	0,040	2,09	100,00	0,962	0,925

A correlação canônica mede a força da associação entre os dois conjuntos de variáveis. A força do relacionamento entre os pares de variáveis é refletida principalmente pelos coeficientes canônicos da primeira função. Quando elevados ao quadrado, tais coeficientes representam a quantidade de variância em um composto linear da função canônica atribuída a outro composto da

mesma função. Sendo assim, pode-se dizer que 64,0% da variação em um composto linear da primeira função canônica é influenciada pela variação no outro composto que a compõe.

4.3.1 A escolha da função canônica a ser interpretada

Para a escolha das funções canônicas a serem interpretadas no estudo recomenda-se a utilização de três critérios (HAIR ET AL.,1995; AAKER, KUMAR E DAY, 2001): (a) o nível de significância estatística; (b) a magnitude da correlação canônica e (c) as medidas de redundância para o percentual de variância dos dois conjuntos. Neste estudo foram utilizados os três critérios. Na Tabela 4.6 apresentam-se os índices de redundância para as três funções canônicas.

Tabela 4.6 Índices de redundância das variáveis para as funções

Função canônica	Variáveis dependentes
1	21,22
2	3,75
3	1,24

O índice de redundância para a primeira função canônica indica que 21,22 % da variância nas variáveis dependentes, que se referem ao relacionamento com os clientes, se devem à variabilidade no composto linear da estratégia de orientação para o mercado. Considerando que a primeira função canônica explica 91,52% do relacionamento entre as variáveis dependentes e independentes, tem um índice de correlação canônica e de redundância bastante distintos e superiores aos das funções subseqüentes, uma magnitude superior a 0,5, e um F estatístico no valor de 3,59 ($p < 0,01$) (ver Tabela 4.5, 4.6 e 4.7), julgou-se que uma análise da correlação apenas para a primeira função seria suficiente.

Tabela 4.7 Testes de significância multivariados

Teste	Valor	F aproximado	Significância de F
Pillais	0,78361	2,72234	0,000
Hotellings	1,91186	4,69469	0,000
Wilk's	0,31163	3,58967	0,000
Roy's	0,63633		

Em adição a testes individuais específicos para as funções, um teste multivariado de todas as funções canônicas também foi utilizado para avaliar a significância das mesmas. As medidas utilizadas foram: Wilk's lambda, Hotelling's trace, Pillai's trace e Roy's gcr. Os valores apresentados na Tabela 4.7 indicam que a análise das funções pode ser realizada considerando que o valor de F aproximado tem significância a níveis superiores a 99%. De acordo com os testes realizados e com os procedimentos efetuados para a escolha das funções a serem analisadas, ficou evidenciada a

superioridade da primeira função canônica em representar o relacionamento entre os dois conjuntos de variáveis. A partir daqui, todas as outras funções não foram mais consideradas.

4.3.2 Resultados canônicos

Três métodos são propostos para determinar a importância relativa de cada variável original nos relacionamentos canônicos: (a) pesos canônicos (coeficientes padronizados), (b) cargas canônicas (correlações estruturais canônicas) e (c) cargas canônicas cruzadas.

Hair et al. (1995) e Thompson (1984) sugerem que a abordagem preferida para a interpretação das funções canônicas consiste na análise das cargas canônicas cruzadas. A última análise na interpretação da função canônica refere-se aos sinais. Um sinal positivo indica um relacionamento direto, enquanto que, um sinal negativo indica um relacionamento inverso. A Tabela 4.8 mostra os coeficientes encontrados para as variáveis dependentes.

Os valores das cargas canônicas cruzadas para as duas primeiras variáveis dependentes, Comprometimento e Confiabilidade, foram superiores a 0,30. Este valor é o mínimo aceitável, conforme sugerido por Lambert e Durand (1975). Isso permite entender que existe uma correlação entre estas variáveis e a variável canônica das estratégias de orientação para o mercado. Elevando-se o valor das cargas canônicas cruzadas ao quadrado pode-se encontrar o percentual de variância de cada uma dessas variáveis explicadas pelo composto linear das variáveis independentes. Neste caso, a variável canônica independente explica 41% da variância do Comprometimento e 18,5% da variância da Confiabilidade.

Tabela 4.8 Coeficientes canônicos para as variáveis dependentes

Variáveis dependentes	Pesos	Cargas Canônicas	Cargas Canônicas Cruzadas
Comprometimento	-0,79	-0,80	-0,64
Confiabilidade	-0,54	-0,54	-0,43
Integridade	-0,30	-0,28	-0,22

Estas variáveis, como já mencionado, são fatores gerados na análise fatorial. O fator Comprometimento inclui variáveis como: "é algo com o qual ela está muito comprometida", "é algo que ela pretende manter indefinidamente", "merece o máximo esforço em ser mantido" que avalia a importância do relacionamento para a empresa. No fator Confiabilidade estão incluídas variáveis como: "você pode contar com eles para fazer o que é certo", "sua empresa cuida pela prosperidade dele" e "quando sua empresa comete erros ele compreende o problema" que consideram a confiança e a benevolência que existem no relacionamento entre empresa e cliente.

De posse de todas essas informações, pode-se dizer que foi encontrada uma relação significativa entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente. No entanto, o índice de redundância encontrado (21,22%) mostrou que a variância no relacionamento com o cliente proveniente da variável canônica da estratégia de orientação para o mercado não é tão expressiva quanto o esperado. Salienta-se que no conjunto de variáveis dependentes,

Comprometimento foi a que apresentou maior correlação com a variável canônica independente, refletindo sua maior importância na relação. Esta análise testou a hipótese, que diz que empresas orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relação com seus clientes. Com base nos resultados encontrados, não foi possível refutar esta hipótese.

5 Conclusão

A adoção de estratégias orientadas para o mercado pelas empresas não tem sido uma ocorrência comum. Um estudo em empresas britânicas indicou que apenas 36% delas adotavam esta orientação (GREENLEY, 1995). Neste estudo, as variáveis que apresentaram os melhores resultados dizem respeito a como é o relacionamento da empresa com os clientes e ao seu processo de inovação. No primeiro caso, os resultados indicam que as empresas tendem a enfatizar a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Com relação ao processo de inovação, há uma disposição da empresa para encontrar melhores soluções para os problemas dos clientes. O pior resultado encontrado refere-se à frequência em que outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores. Isto indica que o envolvimento de outras áreas da empresa com os clientes ocorre com pouca frequência. Analisando ainda os resultados, pode-se concluir que as empresas pesquisadas estão numa fase de transição para a adoção de práticas estratégicas orientadas para o mercado, visto que, as respostas apresentadas quanto às práticas utilizadas pela empresas concentraram-se, em sua maioria, próximas a região central da escala.

A avaliação quanto ao nível do relacionamento com o cliente nas empresas mostrou que elas possuem um bom relacionamento com o cliente, considerando-se a confiança e o comprometimento presentes no mesmo. Os resultados salientaram o comprometimento das empresas com o relacionamento, verificado principalmente pela importância que as empresas deram ao mesmo e pela disposição das empresas em se esforçar para mantê-lo. Percebe-se assim que as empresas pesquisadas entendem a manutenção dos relacionamentos como uma forma para aumentar sua vantagem competitiva ou mesmo os lucros da empresa, porém elas ainda caminham para um relacionamento mais estreito com os seus clientes.

Apesar do aspecto positivo dado aos relacionamentos, Fournier, Dobscha e Mick (1998) criticam as tentativas dos profissionais de marketing para implementar e construir parcerias com consumidores sem compreender como os clientes confiam em fatores dentro do relacionamento. Um problema é que as empresas tentam parcerias com todos os clientes, sem considerar a sua orientação relacional. Anderson e Narus (1991) estendem estas idéias, argumentando que a parceria é uma estratégia de marketing focada, adequada apenas para clientes com orientação colaborativa. Desta forma, para que a empresa consiga melhores resultados, a formação dos relacionamentos deve observar as características dos clientes quanto a sua orientação relacional, podendo a empresa estabelecer tipos de relacionamentos diferentes com os clientes conforme estas características.

Quanto a relação entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com os clientes, alguns estudos verificaram a relação entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento no mercado business to business (e.g., SIGUAW, SIMPSON e BAKER, 1998, BAKER, SIMPSON e SIGUAW, 1999). Outros confirmaram esta relação indiretamente, como Narver e Slater (1990) que encontraram suporte para uma associação entre orientação para o mercado e retenção de clientes. Day (1999) afirma que a força de uma empresa orientada para o mercado pode ser vista no sucesso de empresas como Wal-Mart, Disney, Gillette e muitas outras que têm mantido um relacionamento mais qualificado com os clientes para conseguir mais vantagens sobre as concorrentes.

Nesta pesquisa buscou-se examinar o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes no mercado consumidor. Com base nos resultados pode-se concluir que, neste mercado, há um relacionamento entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com os clientes. Porém, a influência da estratégia no relacionamento foi inferior a 30%, considerando-se o índice de redundância da análise de correlação canônica. As variáveis referentes ao comprometimento no relacionamento com o cliente surgem como as variáveis dependentes mais importantes nesta relação. Desta forma, pode-se sugerir que empresas que apresentam estratégias orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relacionamento com seu cliente final, e que esta estratégia pode ser útil para desenvolver o comprometimento no relacionamento entre as partes.

Referências

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 42-58, Jan. 1990.
- _____. Partnering as a focused market strategy. **California Management Review**, v. 33, p. 95-113, Spring. 1991.
- ANDERSON, E., WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing**, New York, v. 23, p. 18-34, Feb. 1992.
- BAKER, T. L., SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.27, n. 1, p. 50-57, 1999.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 236-245, Fall. 1995.
- DAY, G. S. **The market driven organization**: understanding, attracting, and keeping valuable customers. New York: The Free Press, 1999.
- _____. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, R, WEBSTER, Jr., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, New York, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.

- _____, FARLEY, J. U., WEBSTER, Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 1, pg. 23-37, Jan. 1993.
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H., OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, New York, v. 51, p. 11-27, Apr. 1987.
- FOURNIER, S., DOBSCHA, S., MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 42-51, Jan./Feb. 1998.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.
- GREEN, R. T., WHITE, P. D. Methodological considerations in cross-national consumer research. **Journal of International Business Studies**, p. 80-88, Fall/Winter. 1976.
- GREENLEY, G. E. Forms of market orientation in UK companies. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 1, p. 47-66, Jan. 1995.
- HAIR, Jr., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Multivariate data analysis: with readings**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- HUNT, S. D. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, New York, v. 59, n. 2. p. 1-15, Apr. 1995.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, New York, v.57, n.3, p. 53-70, July. 1993.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.
- _____, KUMAR A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467- 477, Nov. 1993.
- LAMBERT, Z. V., DURAND, R. M. Some precautions in using canonical analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 12, p. 468-475, Nov. 1975.
- LARZELERE, R. E., HUSTON, T. L. The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships. **Journal of Marriage and the Family**, v. 42, p. 595-604, Aug. 1980.
- LUKAS, B., FERREL O. C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 2, p. 239-247. Spring. 2000.
- MELLO, S. C. B., SOUZA, A. C. R. Purificação e validação da escala de orientação para o mercado de George Day. **Anais XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.
- MICHAELS, R. E., CRON, W. L., DUBINSKY, A. J., JOACHIMSTHALER, E. A. Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 4, p. 376-383, Nov. 1988.
- MILLER, D. Configuration of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n.3, p. 233-249, May/June.1986.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G., DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-329, Aug. 1992.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 20-38, July. 1994.

- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, Apr. 1979.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v.54, p. 20-35, Oct. 1990.
- PARVATIYAR, A., SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: **Handbook of relationship marketing**. Editado por Jagdish N. Sheth e Atul Parvatiyar. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 660 p. p. 3 – 38.
- SHETH, J., PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 255–271, 1995.
- SIGUAW, J, SIMPSON, P. M., BAKER, T. L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, p. 99–111, July. 1998.
- SLATER, S. F., NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 1, p. 46–55, Jan. 1994.
- SOUZA, A. C. R. Estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente: um levantamento junto às médias e grandes empresas da região nordeste do Brasil, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco, 2002.
- _____.A Orientação para o mercado, o relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas: um levantamento junto a empresas que atuam na região nordeste do Brasil. **Anais XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.
- _____, MELLO, S. C. B. Uma Avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. **Anais I Encontro de Estudos em Estratégia – 3E's**, Curitiba, 2003.
- STEINMAN, C., DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n.1, p. 109–119, Winter. 2000.
- THOMPSON, B. **Canonical correlation analysis: uses and interpretation**. Towa City: Sage Publications, 1984.
- WEBSTER, Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1–17, Oct. 1992.