

# *Orientação para o mercado e processo de negócios com o uso de tecnologias da informação e comunicação no varejo maceioense*

**Raul Costa Cavalcanti Manso**

**Francisco José Peixoto Rosário**

**Luciana Peixoto Santa Rita**

---

**RESUMO:** Este trabalho objetivou analisar se as micro e pequenas empresas de varejo não-alimentício dos *shopping centers* de Maceió são orientadas ao mercado, utilizando-se das tecnologias da informação e comunicação (TICs) em seus respectivos processos de negócios, a partir dos três constructos comportamentais de Narver e Slater (1990). Percebeu-se que os micro e pequenos empresários buscam intuitivamente se orientar ou sobreviver ao mercado. O estudo é quantitativo, sendo descritivo quanto aos objetivos. Elaborou-se para aplicação nesses estabelecimentos um questionário fechado na escala de Likert adaptados dos três constructos comportamentais de Narver e Slater para orientação de mercado. Foram adicionadas variáveis para medir o impacto das TICs para a formação de inteligência mercadológica por meio da obtenção e uso das informações coletadas internamente. Ademais, o potencial das TICs adquiridas nestas organizações não é aproveitado, pois não se utilizam as informações registradas para tomada de decisões estratégicas, apenas para o cumprimento de obrigações com o Fisco Estadual. Por fim, destaca-se que a implantação das TICs apresenta pequenas mudanças dentro das empresas para a formulação de estratégias que as orientem para o mercado.

---

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas. Orientação para o mercado. Tecnologia da informação e comunicação.

---

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze whether the micro and small non-food retail companies of Maceió shopping malls are market oriented, using information and communication technologies (ICTs) in their respective business processes, from the three behavioural constructs of Narver and Slater (1990). As a result, it was noticed that micro and small entrepreneurs intuitively seek to orient themselves to the market. This study is quantitative and descriptive of the objectives. A closed questionnaire based on the Likert scale adapted from the three behavioral constructs of Narver and Slater for market orientation was developed to collect data in these establishments. Variables were added to measure the impact of ICTs for the formation of market intelligence through the collection and use of information collected internally. In addition, the potential of ICTs acquired in these organizations is not used, since the information recorded for strategic decision-making is not used, only for the fulfilment of obligations with the State Treasury. Finally, it should be noted that the implementation of ICTs presents small changes within companies to formulate strategies that orient them to the market.

---

**Keywords:** Micro and small businesses. Market orientation. Information and communications technology.

Recebido em: 26/02/2018

Aprovado em: 30/10/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

## 1 INTRODUÇÃO

A orientação para o mercado é um conjunto teórico relevante dentre estudos empíricos que relacionaram simultaneamente os construtos de *performance* empresarial. É a partir de sua adoção que a organização dispõe seu empenho para acentuar o grau de competitividade e, a partir disso, incentivar a vantagem competitiva por meio de mudanças inovativas em aspectos tanto internos como externos e, por conseguinte, gerar desenvolvimento nas regiões varejistas que possuam empresas orientadas para o mercado (NARVER; SLATER 1990).

Em um ambiente no qual as características heterogêneas ainda têm bastante expressividade, como destaque no comércio varejista, avaliar se o determinado mercado busca tal orientação mostra-se relevante para que se observe o desenvolvimento da região em aspectos mercadológicos e todos os seus consectários. Dada à heterogeneidade do varejo brasileiro, Barki, Botelho e Parente (2013) destacam que há, porém, uma mistura nos mesmos ramos de mercado tanto de elementos modernos como tradicionais quando se avalia a questão da orientação ao mercado.

Em particular, a cidade de Maceió torna-se uma área relevante para o comércio varejista ao apresentar uma população de mais de um milhão de habitantes (IBGE, 2015) e ter obtido crescimento de suas unidades comerciais e faturamento por segmento, segundo análise da Pesquisa Mensal de Varejo do IBGE, no período de 2012-2015 acima da média do mercado.

Por ter um varejo em transição, o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) no varejo local pode ser determinante para se obter um bom desempenho em seus negócios. É destaque que o varejo seja dinâmico e demande

informações do mercado, quais chegariam à empresa por meio de seus controles de gestão, cuja proeminência para gerar informações importantes é delineada pelo uso das TICs. Autores como Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004, p. 30) afirmam que “uma das maiores dificuldades encontradas pelas pequenas empresas é obter informações sobre os ambientes internos e externos, imprescindíveis à tomada de decisões, uma vez que todas parecem ser importantes e merecem que sejam analisadas”.

Diante disso, uma questão de pesquisa pode ser sublinhada: as micro e pequenas empresas varejistas de Maceió orientam-se para o mercado por meio da utilização das informações adquiridas pelos sistemas de controle informatizados em seus respectivos processos de negócios?

A pesquisa realizada por meio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), entre os anos de 2016 e 2017, possibilitou a oportunidade de mensuração das micro e pequenas empresas em três *shopping centers* maceioenses no nível de uso de orientação para o mercado em seu âmbito geral, a orientação para o mercado e processos de negócios e a orientação para o mercado e desempenho, respectivamente, sendo os três últimos instrumentos para analisar o uso das TICs pelas empresas a partir dos conceitos preconizados.

Os *shopping centers* pesquisados possuem juntos 517 lojas em diversos setores e dois deles têm menos de 10 anos de inaugurados, portanto, são fruto da recente dinâmica de crescimento do varejo no Nordeste. Com essa nova dinâmica, esperava-se que grande parte das empresas presentes nesses novos *shopping* trouxesse

novas abordagens de mercado e *marketing*, percebendo as novas tendências do varejo e as novas condições do mercado consumidor com a ascensão da nova classe média ao longo dos últimos 15 anos.

Em particular, a pesquisa não tinha como pretensão apontar resultados comuns ou exatos com pesquisas em estado da arte análogas, ilustrando a existência de um sistema específico de orientação de mercado nessas empresas, nem somente analisar os sistemas tradicionais.

A condição levantada a partir da decisão da estruturação da questão de pesquisa seria que a despeito do grande número estudos sobre os temas de orientação para mercado, haveria, pois, um baixo uso estratégico das TICs para que as empresas locais se orientassem para o mercado. Ademais, a tomada de decisão das organizações não utilizaria, portanto, da capacidade recursal que as TICs naturalmente oferecem. Assim, ilustram-se as duas premissas do estudo.

A primeira define um sistema de orientação de mercado em uma visão ampliada da abordagem tradicional, ou seja, do *mainstream*<sup>1</sup>, conforme Hurley e Hult (1998), Kohli e Jaworski (1990), Hunt e Morgan (1996), Shapiro (1988) ou uma condição da cultura organizacional (DAY, 1990; SLATER; NARVER, 1990). Assim, não se refuta o papel difusor de novas tecnologias sobre o sentido da orientação de mercado, mas a ação complementar da empresa em se engajar em um processo contínuo de aprendizagem para o alcance de uma posição distintiva no ambiente competitivo. Entretanto, examina-se em que medida as práticas de orientação de mercado são suficientes para compensar o baixo esforço de posicionamento dessas empresas.

A segunda aponta que o objetivo de um sistema de orientação de mercado, mesmo em uma região com grandes debilidades na composição das atividades econômicas, é promover a geração e difusão de posições competitivas. O modelo aqui proposto, no entanto, não visa defender a pertinência da replicabilidade automática em um setor ou país, nem reforçar apenas os constructos tradicionais, visto que esses argumentos são intensos no estado da arte. Assim, é importante destacar essas duas premissas do estudo.

Dessa maneira, objetivou-se mensurar o grau de orientação para o mercado das micro e pequenas empresas do varejo não-alimentício de Maceió no estado de Alagoas em seus processos de negócios por meio dos sistemas informatizados de controle de gestão. Especificamente, buscou-se analisar os tipos de interações existentes, bem como a intensidade da orientação ao mercado por meio dos três constructos comportamentais de Narver e Slater (1990), ou seja, constructos de orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Ademais, adicionalmente, comparou-se com estudo sobre o constructo de Ospina e Prates e (2004) e Beraldi e Escrivão Filho (2000).

O artigo está dividido em cinco seções. Nessa primeira seção introdutória, apresentou-se o que é a orientação para o mercado e delimitou-se o objetivo e a hipótese da pesquisa em questão. Na seção segunda, apontam-se as bases conceituais sobre o tema abordando conceitos sobre orientação ao mercado. Posteriormente, na seção três, descrevem-se os procedimentos metodológicos. Os resultados obtidos são ilustrados, na seção quatro e, por fim, na seção cinco são registradas as considerações finais do estudo.

---

<sup>1</sup> Termo em inglês para *abordagem tradicional*.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Na literatura, pode-se observar o emprego de diversos referenciais para definir orientação para o mercado. Logo, a seção aborda diferentes contribuições acerca do tema, abrangendo aspectos amplos, mas sem pretender descrever à exaustão o debate acerca das diversas correntes. A seguir, apresentam-se definições que servirão de enfoque para propor uma correlação da Orientação de Mercado, Mercados Emergentes e Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que servirá de adoção no presente estudo.

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é delineada por cinco elementos: três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e rentabilidade).

Por sua vez, Jaworski e Kohli (2006) realizaram uma meta-análise sobre orientação para o mercado, na qual foram agrupadas amostras e resultados de estudos de terceiros, com o propósito de extrair conclusões relativas ao conjunto, com estimativas mais precisas da magnitude e significação das relações entre variáveis. Trata-se de ampla revisão sistemática de estudos quantitativos para combinar, sintetizar e integrar as informações neles contidas, com poder aumentado para clarificar o estado de conhecimento sobre uma matéria. Autores como Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Hurley e Hult (1998, p. 43) apresentam a base de referência a seguir:

Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para mercado como englobando uma geração de inteligência de mercado a respeito dos clientes atuais e futuros, uma disseminação de inteligência por departamentos e a resposta ao

mercado, amplamente difundida pela organização. Embora Kohli e Jaworski citem alguma literatura que une normas organizacionais e valores ao conceito de Marketing, eles não indicam a orientação para mercado como um aspecto de cultura. Deshpandé, Farley e Webster (1993), ao contrário, focando na orientação para cliente, conceitualizam a orientação para mercado como um aspecto de cultura corporativa.

Não obstante, é importante salientar para amparar o varejo de micro e pequenas empresas (MPE), que se define como mercado emergente uma economia que apresente crescimento, cuja renda *per capita* situa-se entre baixa e média, além de apresentar grande potencial para as empresas. Tais mercados são caracterizados, ainda, por uma enorme base da pirâmide populacional, com pessoas que sobrevivem com menos de U\$ 4 ao dia (BARKI, 2015).

Nesses mercados é onde tem se constatado grande parte das maiores taxas de crescimento no mundo, dado que, quando comparados com os países desenvolvidos, estes apresentam geralmente baixas taxas de crescimento (BARKI, 2015). O autor destaca que são características dos mercados emergentes: a heterogeneidade do mercado, considerando que dependem do contexto local em que se encontra; a governança sociopolítica, por terem grande influência de instituições sociopolíticas, como do governo e das organizações não governamentais (ONGs), para haver uma competitividade intensa entre as marcas locais, emergentes, e as marcas globais, de mercados desenvolvidos. Além da necessidade de inovação pela falta crônica de recursos, dado que esta inovação é fruto da improvisação dos agentes econômicos dos mercados emergentes e a infraestrutura seja inadequada, visto que há uma ausência de sistemas regulatórios de propriedade que sejam eficazes.

Consoante, destacam Barki, Botelho e Parente (2013), no âmbito do varejo, são mercados em transição aqueles em que 40 a 50% das vendas ocorrem em varejos modernos, ou seja, em estabelecimento de aspectos homogêneos, oriundos dos mercados globalizados, diferentemente do tradicional, que se caracteriza por ser heterogêneo, conforme a área em que se encontra. Nesta classificação, o Brasil é identificado como em transição, a exibir grande potencial por conta de sua predominância urbana e maior renda *per capita* entre os países que compõem o grupo: Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs).

Nesse sentido, a tecnologia da informação (TI) vem se mostrando como fator de utilidade para as pequenas empresas que atuam nesses mercados emergentes. No início da década, por exemplo, o uso da TI em pequenas empresas brasileiras cresceu de 30 a 80%, a depender da região e natureza do negócio. Esse uso, porém, costuma limitar-se às funções operacionais e administrativas, raramente se utilizando para questões estratégicas e tomadas de decisão. Uma dada tecnologia, contudo, não é necessariamente boa ou ruim, pois dependerá da forma que será utilizada (OSPINA; PRATES, 2004).

Ospina e Prates (2004) destacam que as pequenas empresas do Brasil, além do fato de serem muito sensíveis a preços, avaliam a implementação da TI como algo que não deverá tomar demasiado tempo, por causa de seu dinamismo, qual é natural de sua condição de pequena empresa. Além disso, busca-se qualidade da TI, avaliada conforme a adequação desta ao negócio já existente. A implementação da informação, nesse contexto, tem como motivo a necessidade oriunda de objetivos organizacionais preestabelecidos. Nesse contexto da relevância da TI no centro da competitividade da pequena empresa,

Beraldi e Escrivão Filho (2000, p. 14), destacam que:

Uma empresa com um sistema totalmente informatizado, funcionando eficiente e eficazmente, proporcionará grandes vantagens, seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção de informações, à previsão e muitos outros aspectos que contribuirão para o sucesso da pequena empresa.

Em estudo realizado no ano de 1999 na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Beraldi e Escrivão Filho (2000, p.14) identificaram que “a grande motivação para que as empresas estejam buscando adquirir recursos da tecnologia da informação é a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais global e competitivo”. Porém, os autores verificaram que a aquisição de sistemas informatizados raramente era planejada, algo que, em conjunto com a falta de conhecimento pelas empresas em relação à sua potencialidade, impossibilitava o bom aproveitamento dos recursos os quais lhes são dispostos. Como tal, os *softwares* foram os que recebiam maiores investimentos, pois, eram aqueles que serviam para registros contábeis, folhas de pagamento etc., o que levou os autores a concluírem que não houve grandes mudanças das empresas pesquisadas após a adoção desses sistemas informatizados, além de não se enxergar os benefícios de seu uso. Sobre este aspecto, Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004, p. 45) destacam que “a necessidade de uma perspectiva estratégica para a tecnologia da informação implica, pois, o envolvimento do dirigente da pequena empresa”. Considerando as mudanças com a adoção de TI, apresentam os autores Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004, p. 30):

As soluções oferecidas pela tecnologia da informação não estão



disseminadas nas empresas de pequeno porte porque, em geral, exigem uma mudança de atitude do dirigente, não se prestando apenas a atendê-lo em suas necessidades imediatas e concretas. Para a incorporação da tecnologia da informação pelas pequenas empresas, espera-se uma adaptação do dirigente à tecnologia e não o inverso, comportamento que se modificaria o conceito que a indústria de tecnologia da informação tem sobre as pequenas organizações, ao argumentar que são antiquadas e avessas à tecnologia.

Por outro lado, em casos específicos, as dificuldades para começar a utilizar-se a TI partiam da resistência dos funcionários em serem substituídos pela tecnologia, apesar de terem percebido o quanto se facilitou seu trabalho com o uso da informação, diminuindo redundâncias operacionais e contribuir com a produção de relatórios mais consistentes (OSPINA; PRATES, 2004).

Também, registrou-se que ora, a falta de preparação para seu respectivo uso também se mostrou como uma dificuldade. O uso da TI permitiu, inclusive, uma visão mais ampla dos processos produtivos das empresas, possibilitando a identificação dos setores os quais se mostram deficientes para que se possa trabalhar em sua melhoria (OSPINA; PRATES, 2004). Para esses autores, apesar dos aspectos positivos, as pequenas empresas ainda não conseguiram avaliar o custo-benefício do investimento na tecnologia da informação. As soluções oferecidas pela tecnologia da informação não estão disseminadas nas empresas de pequeno porte. Em geral, exige uma mudança de atitude do dirigente, não se prestando apenas a atendê-lo em suas necessidades imediatas e concretas. Para a incorporação da tecnologia da informação pelas pequenas empresas, espera-se uma adaptação do dirigente à tecnologia e não o inverso, comportamento este que modificaria o conceito que a

indústria de tecnologia da informação possui sobre as pequenas organizações, ao argumentar que são antiquadas e avessas à tecnologia.

### 3 METODOLOGIA

Sobre a metodologia da pesquisa, quanto aos objetivos, caracteriza-se como estudo descritivo tendo por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem entrar no mérito dos conteúdos (TRIVIÑOS, 2009). Por sua vez, quanto à natureza, segundo Bryman (2011), a pesquisa é quantitativa em função das métricas de números, classificados e analisados, aplicando-se técnicas estatísticas. Como tal, o estudo realizado teve natureza aplicada, de cunho descritivo, sendo desenhada a partir do método *survey*.

Conforme Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa *survey* é definida como a maneira de coletar dados ou informações sobre particularidades, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma determinada população alvo, por meio do instrumento questionário.

As fontes de informações foram os gestores das empresas varejistas dos *shopping centers* em Maceió. As informações foram coletadas por meio de questionários preenchidos segundo procedimento de levantamento. Delimitou-se como *locus* de pesquisa o varejo, especificamente no ramo não-alimentício dos três *shopping* (Parque Shopping Maceió, no bairro de Cruz das Almas; Pátio Maceió, no bairro do Benedito Bentes e Maceió, no bairro da Mangabeiras).

A delimitação do universo da pesquisa decorreu de dois fatores: a) há, nesses espaços do varejo, expressiva escolha para realização de compras pelo consumidor maceioense com notável indiferença de

classes ao frequentar-se esses estabelecimentos e b) a coleta estatística manteve-se nas conformidades do objeto de estudo. Assim, escolheram-se as empresas de forma que estivessem disponíveis para contribuir com a pesquisa e que o uso das tecnologias da informação e comunicação estivesse em suas rotinas de venda, organização interna e divulgação.

Assim, elaborou-se um questionário fechado, na escala tipo Likert, para ser aplicado nessas empresas, cujo objetivo era mensurar o grau de orientação para o mercado das empresas ao utilizarem as TICs.

Mediu-se o posicionamento dessas empresas sob o conceito de orientação para o mercado, a considerar o uso das TICs nesse âmbito. Buscou-se, portanto, mensurar o uso dessas tecnologias em atividades competitivas tendo como eíge a orientação para o mercado, a partir dos constructos de Narver e Slater (2006): orientação para o cliente, orientação para o concorrente, organização interfuncional, foco no longo prazo e rentabilidade. Incluiu-se, nos elementos o fator das TICs no processo de negócios a fim de situá-las sob a orientação para o mercado.

Os entrevistados podiam responder às perguntas escolhendo cinco opções entre os extremos de 1 (não plenamente utilizado) a 5 (uso plenamente utilizado), conforme a escala de Likert. Dividiram-se as perguntas em três blocos, e, por isso, os dados apresentaram-se não-paramétricos. Pelo tamanho da população obtida, com apenas 57 elementos, que é suficiente para os fins da presente pesquisa. Foi necessário o uso de testes estatísticos não-paramétricos visto que não exigem supor o tipo de distribuição de probabilidade ilustradas pelas variáveis analisadas (SIEGEL, 1975). Para Meyer (1983), uma amostra deve ter um número de elementos suficientemente grande, no mínimo 30, para que se possa fazer alguma

suposição sobre a distribuição da população da qual foi retirada a amostra.

O primeiro bloco referiu-se à orientação para o mercado, considerando-a em todos os seus aspectos e dimensões, com o foco na análise de sua competitividade ao observar o tratamento para com clientes e concorrentes, incluindo o uso das TICs. O segundo bloco teve em vista a orientação para o mercado e processo de negócios, qual englobou os aspectos do uso das TICs dentro da empresa e sua utilização para agir orientando-se para o mercado, desde o uso de máquinas informatizadas até a participação em redes sociais. Além disso, buscou a origem do desenvolvimento das aplicações dessas tecnologias, sendo uma das duas perguntas do questionário que não foram medidas na escala previamente citada. Por fim, o terceiro bloco condicionou a orientação para o mercado ao desempenho, de modo que se avaliassem os investimentos dessas TICs, em períodos entre um e cinco anos, ou seja, os ganhos obtidos pelas empresas.

No que se refere à justificativa da amostra de cinquenta e sete empresas, destaca-se que se condicionou ao fator acessibilidade. As entrevistas duraram em torno de uma hora devido às limitações de tempo por parte dos respondentes. Entre os cinquenta e sete respondentes, quarenta questionários foram aplicados com os proprietários e dezessete com colaboradores ou gerentes das empresas.

A pesquisa limitou-se a analisar os dois primeiros blocos, para que, desse modo, examinasse-se o quanto é utilizado das TICs pelas empresas em seus processos de negócios e orientação para o mercado.

Observadas todas essas características da pesquisa, utilizou-se da estatística descritiva por meio de um tratamento não-paramétrico dos dados, ou seja, organizou-se, além de resumi-los e

sumarizá-los, os conjuntos dos dados por meio de representações por gráficos, ou seja, medidas descritivas, simplificando a complexidade dos dados coletados ao identificar padrões contidos em seus conjuntos (FLOYD, 2010).

Por meio dos dados, obteve-se média, desvio padrão e variância de cada bloco de perguntas do questionário. Em particular, os dados são intervalares, ou seja, não possuem zero absoluto em sua composição. Assim, observada a natureza, utilizou-se dos *softwares* IBM SPSS *Statistics* 22 e Microsoft Excel 2017 para obter as estatísticas descritivas, assim como para gerar as representações visuais.

#### **4 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO ATRAVÉS DAS TICS NO VAREJO MACEIOENSE**

Arrolaram-se os dados relativos às dimensões e fatores da pesquisa. Em um primeiro momento, a análise individual dos fatores examinou o conteúdo, sem a exigência de uma análise do problema e suas devidas associações, utilizando-se para isso estatística descritiva.

A seguir identificou-se a mensuração dos 57 respondentes do primeiro bloco do questionário. Em seguida, registraram-se as associações no problema pesquisado. Por fim, apontaram-se as relações com o suporte da base estatística sem concentração em análises individuais,

mas num contexto que permita relacionar os resultados com outras pesquisas, bem como ilustrar novas vertentes para futuras investigações.

Com base nos questionários aplicados durante a vigência da pesquisa, estudaram-se os dois primeiros blocos de perguntas separadamente e suas implicações para que, finalmente, pudesse haver uma análise conjunta dos grupos analisados. Destaque-se que o exame feito, visto o corte metodológico instituído, tem como pressuposto o curto prazo, já que tratou a empresa no momento em que se realizou a aplicação do questionário, e, logo, a avaliação de quem respondeu pertinente à visão que tinha da empresa com a qual colaborava.

##### **4.1 A orientação para o mercado em Maceió**

O primeiro bloco avaliou as dimensões mercadológicas relacionadas à orientação tanto para o concorrente como para o cliente, ou seja, a inteligência de mercado desses varejistas perante os fatores externos, sem a participação das TICS.

A Tabela 1 lista os construtos, a média e o desvio padrão, sob a correlação entre os tópicos os quais compuseram o grupo.



Tabela 1 – Média e Desvio Padrão dos Constructos do Primeiro Grupo de Perguntas.

Constructo	1	2	3	4	5	$\mu$	$\sigma$
Monitoramento Sistemático						4,46	1,25
Comunicação interna sobre concorrentes						3,83	1,69
Estratégias para satisfação do cliente						4,86	0,55
Rapidez na resposta aos concorrentes						3,89	1,64
Comunicação interna sobre clientes						4,57	0,91
Estratégia competitiva baseada no mercado						4,40	1,23
Estratégias para satisfação do cliente						4,82	0,70
Verificação da satisfação do consumidor						4,74	0,83
Acompanhamento dos serviços de pós-venda						3,75	1,79
Gestores e donos discutem sobre a concorrência						4,06	1,57
Gestores e donos entendem como os funcionários geram satisfação para o cliente						4,78	0,83
TI para viabilizar a realização da estratégia organizacional						4,08	1,69
TI para manutenção de sistemas existentes						4,20	1,50
Aplicações de TI e diferenciação no negócio						3,43	2,00
Decisão de adoção da TI por causa da concorrência						1,80	1,65

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisarem-se os resultados, é possível identificar uma tendência à adoção de atitudes com base comportamental na orientação para o mercado, ou mais especificamente, a atuação das empresas, mesmo que intuitivamente para se posicionar frente aos clientes e concorrentes. Nesse grupo de questões, os empresários apontaram que utilizam a TI para “viabilizar a realização da estratégia organizacional”, mostrada pela média alta (4,08), mas quando questionado se a adoção da TI foi por causa da concorrência, a resposta foi negativa, com a média mais baixa (1,80). Isso indica que a TI é utilizada mais como instrumento da burocracia organizacional que instrumento para a estratégia da empresa.

Provavelmente, esses desdobramentos dizem respeito a pouca concorrência existente nos ramos de

atividade econômica das empresas pesquisadas, identificadas como empresas têxteis, de calçados, de bijuterias, entre outros setores que compõem o segmento não alimentício do *mix* dos *shopping* pesquisados.

As empresas pesquisadas revelaram basearem as suas atitudes com foco em clientes e concorrentes. Visto isto, assemelha-se esta disposição organizacional à orientação para o mercado nas empresas varejistas maceioenses. Como no terceiro construto, verificou-se que há posicionamento geral para satisfação dos clientes; no sexto observou-se que as estratégias competitivas seriam baseadas nas necessidades e demandas de mercado. Respectivamente, ao longo da análise, mesmo que se perceba esta tendência nas respostas em prol da satisfação do cliente, o

acompanhamento dos serviços pós-venda não se mostra condizente com esta orientação, considerando a posição na mensuração.

Vale observar que foi avaliado, do ponto de vista do gestor, a percepção dos seus colaboradores no processo de satisfação e valor ao cliente. Na análise, percebe-se que os colaboradores não têm uma estratégia de avaliação dos produtos sobre os concorrentes, mas os gestores descrevem ações para gerar satisfação para o cliente por meio dos serviços dos colaboradores. Portanto, não há clareza no fato dessa correlação para os gestores, perante a aptidão de seus colaboradores para conhecerem o mercado no qual atuam.

Na análise geral, percebe-se que as empresas possuem o intuito de se orientarem para o mercado por meio da aprendizagem do ciclo ao respeito dos clientes, competidores e outros atores do mercado. No entanto, quando os constructos comportamentais incluem o uso de sistemas informatizados, os desempenhos obtidos apresentam uma pontuação menor.

Uma análise relevante é o fato de que as respectivas empresas possuem um comportamento de orientação para o mercado apenas porque são próximas aos clientes como varejistas, considerando ser

um segmento cujo contato com o cliente é sempre direto, ou seja, acessível no varejo, assim como se é com os concorrentes.

Em termo de monitoramento dos competidores do segmento, considerando a rotatividade de *shopping centers*, nos quais há predominância para um *mix* com poucas empresas, emerge a afirmação de que a orientação para mercado não é suficiente e que a habilidade da organização de aprender de forma superior aos concorrentes não é a fonte superior da vantagem competitiva.

#### **4.2 Orientação para o mercado e o processo de negócios dos varejistas maceioenses**

O segundo bloco do questionário aplicado às empresas nos *shopping centers* de Maceió, intitulado orientação para o mercado e processos de negócios, avaliou três constructos comportamentais da orientação para o mercado: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, sendo que em todos esses elementos já estava embutida a utilização das TICs. A Tabela 2 apresenta o desempenho dos respectivos constructos.

Tabela 2 – Média e Desvio Padrão dos Constructos do Segundo Grupo de Perguntas.

Constructo	1	2	3	4	5	$\mu$	$\sigma$
Utilizam sistemas informatizados					○	4,92	0,62
Eficiência através de sistemas informatizados de gestão					○	4,81	0,88
Sistemas informatizados de gestão para entender o cliente				○	○	4,29	1,49
Redes sociais para marketing da empresa					○	4,83	0,74
Informações de redes sociais para atingir públicos específicos				○	○	3,64	1,73
Computadores separados para redes sociais			○			3,00	1,95
Cadastro informatizado de clientes como fonte de informação				○	○	4,20	1,45
Cadastro atualizado de clientes					○	4,43	1,38
Cadastro para direcionamento de propaganda e divulgação			○			3,53	1,82
TI com estratégia bem definida dentro da empresa decorrente de nova estratégia		○				2,73	2,03
TI como mais de 15% das despesas	○					1,60	1,34

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando a análise dos dados da Tabela 2, as organizações que fazem parte do varejo maceioense em *shopping centers* destacam a utilização dos sistemas informatizados de gestão como forma de obter-se maior eficiência, conforme o segundo constructo do bloco. O exame das médias ilustrou que quando se avalia a eficiência, por meio dos sistemas informatizados de gestão, apresenta-se uma média menor quanto ao uso dos sistemas para satisfazer os clientes dessas empresas.

Diante desse contexto, mesmo contando com as ferramentas disponíveis de TI por meio dos sistemas implantados, os respondentes que compõem a amostra, não conseguem realizar orientação ao mercado ao utilizarem as informações registradas, como por exemplo, vendas e estoques a partir dos sistemas informatizados de controle.

Nesse sentido, quase em todas as empresas pesquisadas que utilizam sistemas informatizados, em boa medida, porém

menor que a anterior, utilizam redes sociais para o *marketing* da organização. No entanto, há uma ociosidade quanto ao uso de ambas as ferramentas para a elaboração de suas estratégias, embora se busque, majoritariamente, atualizar o cadastro de clientes em seus sistemas como uma fonte de informação para a manutenção de publicidade da empresa. O número de empresas que declararam usar a TI para entender seus clientes foi de trinta e oito empresas, porém menor que o respondido quanto à obtenção de melhor eficiência. Em contraposto, o uso das redes sociais se mostra baixo.

Embora os respondentes tenham afirmado que buscam melhorar a eficiência, esta não é mensurada quando observado seu potencial de uso, pois a forma como as empresas utilizam as TICs não se apresenta em acordo com seu conjunto de recursos disponíveis. A eficiência destacada pelos empresários é, na realidade, apenas um

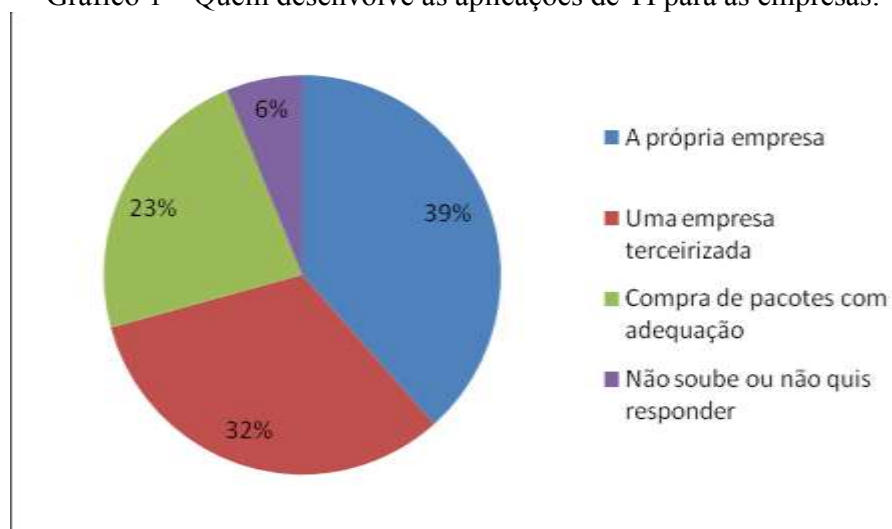
aumento de desempenho no faturamento e na organização de impostos.

Os cadastros realizados pelas empresas, apesar de serem considerados fontes de informações, não são instrumentos orientadores para decisões estratégicas nas empresas pesquisadas. Ainda assim, as informações contidas nas redes sociais são, muitas vezes, utilizadas para atingir público específico já definido pelas empresas. Entretanto, devido ao elevado desvio-padrão, o resultado não ocorre igualmente entre as unidades comerciais. A frequência, entretanto, foi menor que a afirmação de que as redes sociais seriam usadas para o *marketing* da empresa, cujo resultado foi quase máximo na escala, mesmo considerando que o cadastro atualizado de seus clientes não seja utilizado para o direcionamento da comunicação da empresa.

Há, pois, uma semelhança com a média obtida em relação ao uso das informações de redes sociais para atingir públicos específicos, o que reitera a ociosidade do potencial comunicativo das TICs.

A seguir examinaram-se as dimensões analíticas e o grau de orientação na percepção das empresas entrevistadas. A percepção registrou quanto cada dimensão referente aos gastos de TI na empresa, última do grupo, relacionada a quem desenvolve a TI e as suas aplicações. Cerca de 39% responderam que a própria empresa desenvolve as suas soluções, enquanto que 32% dos respondentes afirmaram que há uma empresa terceirizada que desenvolve. Para 23% houve compra de pacotes prontos com adequação, mas 6% não souberam ou não quiseram responder, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Quem desenvolve as aplicações de TI para as empresas.



Fonte: dados da pesquisa.

Em particular, é perceptível o quanto as médias tendem a diminuir quando se coloca em questão o uso estratégico das TICs em seus respectivos negócios, apesar de as mesmas existirem na maioria deles. Como tal, os sistemas de controle informatizados não são utilizados para decisões estratégicas ou para facilitar os

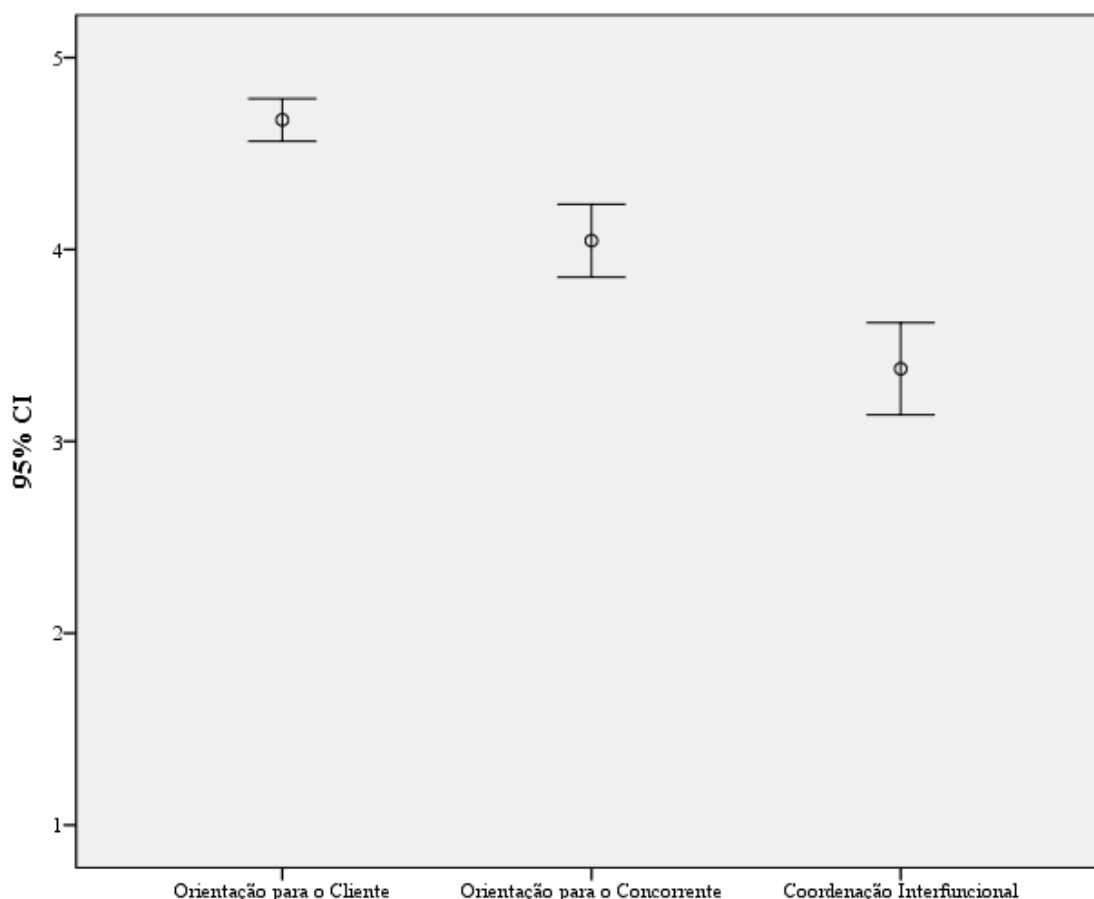
processos de negócios. Independentemente da origem, estas tecnologias não apresentaram quaisquer inovações de teor incremental dentro das empresas do varejo maceioense, embora se tenha mudado e facilitado as formas de registro de dados direcionadas às obrigações fiscais perante o Estado.

### 4.3 Orientação para o mercado e elementos comportamentais no varejo de Maceió

A partir dos dois respectivos blocos de perguntas realizou-se a análise dos elementos comportamentais para avaliação da orientação para o mercado, conforme Narver e Slater (2006). Na Figura 1 representou-se, por meio de um gráfico de barra de erro, como se enquadraram os três constructos dentro da escala de Likert e sua variabilidade, também submetido a um índice de confiança de 95% para a média de cada elemento.

É certo que, por se encontrar em baixo nível de maturidade, o varejo maceioense ainda limita a sua atuação ao utilizar-se das TICs para estratégias e tomadas de decisão. No entanto, novos instrumentos e formas de negócios espalharam-se pela região por meio da instalação de novas multinacionais, franquias etc., as quais possuem como estratégia a orientação de mercado em produtos e comunicação. Como Beraldi e Escrivão Filho (2000) e Barki, Botelho e Parente (2013) destacaram que a motivação da adoção das tecnologias da informação é determinante para uma orientação ao mercado mais global e competitiva.

Figura 1 – Barras de erro dos três constructos comportamentais.



Fonte: dados da pesquisa.

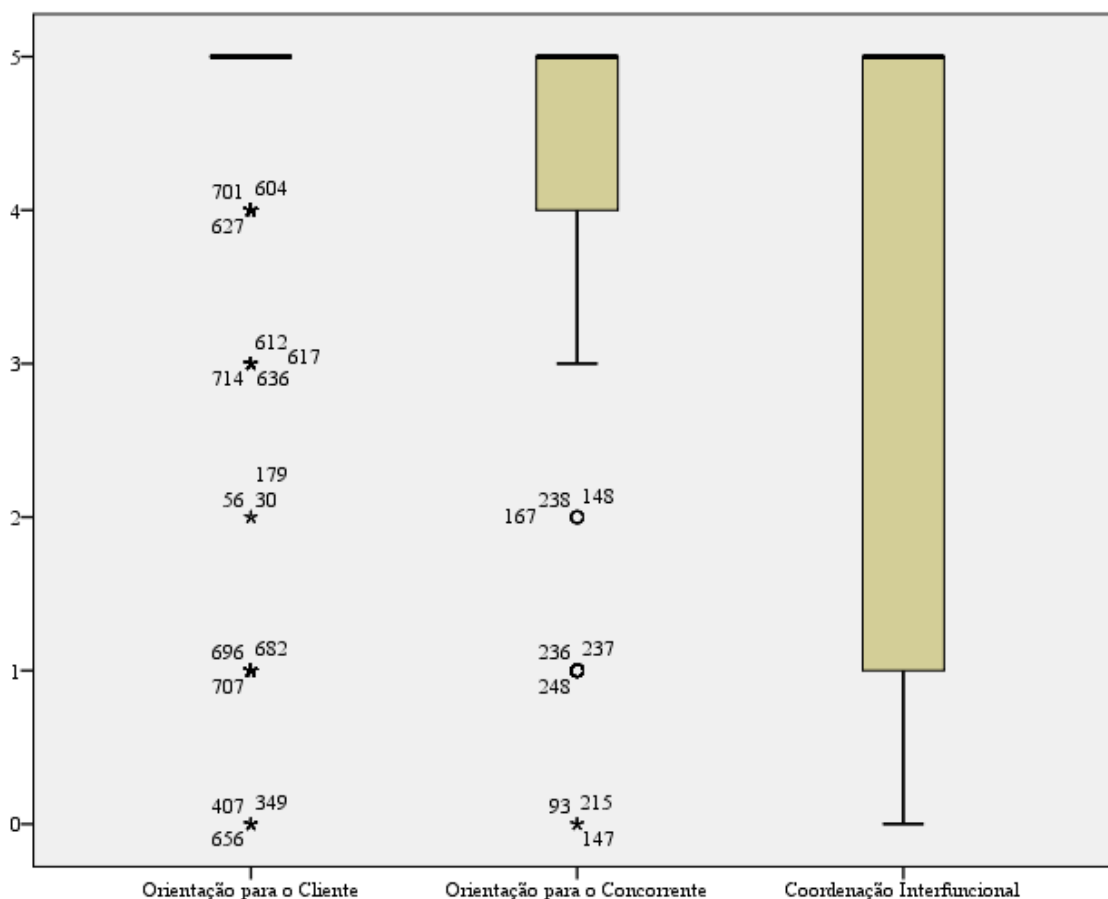


Ao posicionar o desempenho dentro da taxa de confiabilidade, a Figura 2 apresenta rendimentos no primeiro constructo, em detrimento de seus elementos seguintes. É possível verificar que, nesse caso, as micro e pequenas empresas do varejo maceioense realizam a orientação ao mercado na percepção de vendas e atendimento ao cliente com o uso das TICs. Contudo, quando se analisa a gestão estratégica do negócio, esses varejistas não possuem procedimentos para aplicar controles eficientes de gestão, do mesmo

modo que não conseguem efetuar uma análise ambiental orientada à concorrência.

Dando continuidade, a Figura 2 apresenta, sob a representação de um diagrama de caixas, os respectivos constructos na escala de Likert. No que tange à orientação para o cliente, obteve-se excesso de dispersão dentre os dados colhidos e, por isso, não se conseguiu formar um intervalo interquartil, embora os intermediários (medianas) de ambos os constructos tenham sido de natureza semelhante.

Figura 2 – Diagrama de caixas dos três constructos comportamentais.



Fonte: dados da pesquisa.

Diante disso, conjectura-se que a confiabilidade das respostas dadas pelos varejistas tenha sido baixa. Não obstante, isso implica que apesar de afirmarem-se, e imaginarem ser orientados para o

consumidor, quando vão à prática suas ações não se harmonizam por conta da alta dispersão no conjunto de suas respostas.

Quanto ao segundo constructo, orientação para o concorrente, é perceptível

que a tendência é haver foco, mesmo que débil, para a concorrência. Outrossim, observa-se que frequentemente ocorrem promoções e guerras de preços entre os varejistas mais tradicionais considerando que são os preços dos concorrentes monitorados, mesmo sem uma percepção das estratégias competitivas. Dessa forma, não se menospreza a concorrência, mas as TICs não demonstram ter um papel relevante nesse aspecto.

Por sua vez, apontou-se a questão subjacente, em que se obteve discrepantes (*outliers*) em três pontos inferiores da escala. Em um deles, a abstenção às respostas do questionário pertinentes a tal elemento, entre os que estão situados no zero, apresentou fortes discrepantes, representando a abstenção, tanto por falta de conhecimento de quem respondeu o questionário como pela decisão em não divulgar as características estratégicas da empresa, relutância já identificada na literatura por Ospina e Prates (2004).

No entanto, a primeira, com o desconhecimento dos respondentes, sendo mais específica entre ambas. Os outros dois pontos, em discordo plenamente e discordo parcialmente, são fracos discrepantes, e ocorreram em razão de um número considerável de empresas que não utilizam moderadamente as TICs para alcançar vantagens perante o concorrente. Como tal, a quantidade de respostas contra a tendência de utilização das tecnologias informáticas é incidente.

Por fim, na coordenação interfuncional, terceiro constructo comportamental, o intervalo interquartil abrange do ‘concordo plenamente’ ao ‘discordo plenamente’, com algumas abstenções abaixo do intervalo. A variabilidade das respostas foi alta ao ponto de exibir como o desempenho interno das empresas, por meio dos sistemas

informatizados de controle, não é estritamente dependente das TICs. Ao contrário, a grande variância delineada neste terceiro elemento representa o quanto elas são dispensáveis para as tomadas de decisão dos varejistas da amostra, sendo utilizadas de forma dispersa.

Em particular, as TICs, em pequena medida, são minimamente dispensáveis para o aperfeiçoamento das micro e pequenas empresas dos *shopping centers* em Maceió. Diante disso, é sugerível uma similaridade do preconizado por Beraldi e Escrivão Filho (2000) no que se refere ao não se terem notadas mudanças significativas com a adoção da TI nas pequenas empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Objetivou-se, neste estudo, mensurar o grau de orientação para o mercado das micro e pequenas empresas do varejo não-alimentício de Maceió em seus processos de negócios por meio dos seus sistemas informatizados de controle de gestão. Especificamente, objetivou-se analisar o perfil das empresas, os tipos de interações existentes, bem como a intensidade e da orientação ao mercado por meio dos três constructos comportamentais de Narver e Slater (1990), ou seja, constructos de orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

Observados os dados da pesquisa, percebeu-se que há um esforço dos empresários varejistas de *shopping centers* situados em Maceió em obter grau de orientação para o mercado, mesmo que de modo mais intuitivo e não discricionário. Entretanto, esta busca não se mostra expressiva a partir do uso de ferramentas gerenciais informatizadas para a tomada de

decisões, apesar de existir empenho para a sua utilização em tarefas de registro e afins.

Assim, pode-se ilustrar que as ações não foram suficientes, sendo particularmente focadas em atividades relativas ao Fisco Estadual. Ademais, expressamente, o cadastro atualizado de clientes para direcionamento de propagandas e divulgações foi a única forma de uso desses registros para a publicidade da empresa.

De modo geral, o desenho prático apontou, de certa forma, que as empresas ignoram a vantagem utilizável das TICs para se orientarem para o mercado em suas tomadas de decisões. Essa característica disposta entre as micro e pequenas empresas do varejo não-alimentício de Maceió indicaria inércia em determinado grau de competitividade já presente na concorrência.

Essas organizações, por conseguinte, mantêm preceitos mínimos de orientação para o mercado como moldes delineadores das ações internas e externas à empresa, sendo as TICs instrumentos para facilitar funções que já existiam previamente dentro das organizações, conforme identificaram Ospina e Prates (2004).

Em adição, não se explora o potencial dessas tecnologias como uma fonte mais ampla para decisões e vantagem competitiva nas micro e pequenas empresas. Tornar-se limitado o potencial tanto para compreender o cliente como para compreender o concorrente, considerando que os tomadores de decisão constroem seus próprios limites no desenvolvimento da inteligência de mercado da empresa ao não disporem desses recursos aos quais têm acesso.

De forma geral, os dados destacam que as empresas pesquisadas procuram manter preceitos básicos da orientação para o mercado em suas ações, como se observou pela média alta do primeiro grupo que avaliou tal direcionamento. Por outro lado, o

emprego das TICs para orientarem-se deste modo teve, no mínimo, um resultado insatisfatório. Embora não sejam dispensáveis na rotina das empresas, mas o seu uso limita-se a horizontes pequenos, com pouca utilização estratégica no processo de negócios. Sublinha-se que elas são deixadas de lado quando o assunto é a tomada de decisão das organizações pelo varejo maceioense por meio de informações coletadas pela própria organização.

De modo geral, o desenho prático apontou que mesmo com as restrições de acesso às informações, característica observada no universo da pesquisa, é possível afirmar que o potencial das TICs para alcançar uma orientação para o mercado com maiores retornos não é aproveitado pelas empresas que compõem o varejo de Maceió. A disposição e a aptidão para responder o questionário elaborado, por mais objetivo que tenha sido, por parte das organizações, deixaram a desejar em uma amostra coletada mais robusta, o que permitiria um estudo mais denso da correlação entre as TICs e a orientação para o mercado no varejo de Maceió.

Em adição, entre as limitações do trabalho, destacam-se as dificuldades das empresas em disponibilizar as informações, o que resultou em uma amostra menor que o universo que pode ter minimizado os resultados. Contudo, por meio das informações obtidas, percebeu-se a necessidade de maior orientação ao varejo na cidade de Maceió que incentive a cooperação e fortalecimento do sistema varejista.

A pesquisa instiga futuras investigações para expandir a temática avaliando o varejo não-alimentício de Arapiraca, segunda cidade mais populosa de Alagoas, com mais de 232 mil habitantes (IBGE, 2015), inclusive buscando entender melhor como as empresas do varejo

tradicional podem incorporar as TICs em seu processo decisório.

Por fim, os resultados não apontaram conclusões definitivas, registrando linha de pesquisa que deve ser organizada, continuando os estudos sobre a diversidade do setor e das mutações do mercado. Assim, o estudo aponta a análise, ilustrando os pontos específicos da dinâmica de mercado varejista.

## REFERÊNCIAS

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? *GVexecutivo*, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. G. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 2013 53(6), 534-538.

BERALDI, L. C; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Impacto da Tecnologia de Informação na Gestão de Pequenas Empresas. *Ci. Inf.*, vol. 29, n. 1, Brasília: 2000, p. 46–50.

BRYMAN, A. Social research methods. Oxford: **Oxford University Press**, 2011.

DAY, G. S. Market Driven Strategy: **Processes for Creating Value**. New York: Free Press, 1990.

DESHPANDÉ, R; FARLEY, J U.; WEBSTER, F. E, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.

FLOYD, J. E. **Statistics for Economists: a beginning**. University of Toronto. Toronto: jul. 2010. Disponível em: 40 |

<<https://www.economics.utoronto.ca/jfloyd/s tats/ecstats.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-54, July 1998.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, n,1 p. 107-114. January.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2015**. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa\\_dou.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_dou.shtm)>. Acesso em: 29 nov. 2017.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o Mercado: antecedentes e consequências. *Revista de Administração de Empresas* – FGV, vol. 46, n. 2, São Paulo: abr./jun. 2006, p. 82–103.

KOHLI, A, K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1- 18, Apr. 1990.

MEYER, P. L. Probabilidade: **Aplicações à Estatística**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983.

MORAES, G, D.; A; TERENCE, A. Cláudia F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A Tecnologia da Informação como Suporte à Gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa. *Revista de Gestão da Tecnologia*

**e Sistemas de Informação**, vol. 1, n. 1, São Paulo: 2004, p. 27–43.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, oct. 1990.

\_\_\_\_\_. Efeito da Orientação para o Mercado sobre a Lucratividade da Empresa. **Revista de Administração de Empresas – FGV**, vol. 46, n. 2, São Paulo: 2006, p. 61–81.

OSPINA, M. T; PRATES, G. A; Tecnologia da Informação: fatores de êxito, restrição e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 8, n. 2. Curitiba: Abr./Jun. 2004, p. 9–26.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica (para ciências do comportamento)**. Tradução de Alfredo Alves de Farias; revisão de Eva Nick. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SHAPIRO, B. P. What the Hell Is Market Oriented? **Harvard Business Review**, v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov.-Dec. 1988.

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

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assesment. **Journal of MIS**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Raul Costa Cavalcanti Manso**

Graduando em Ciências Econômicas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas. Bolsista do Programa Institucional de Iniciação Científica. Contato: raulmanso@live.com

### **Francisco José Peixoto Rosário**

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alagoas, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e doutorado em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor do Mestrado em Economia Aplicada da UFAL e do Mestrado de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual para a Inovação (PROFNIT). Contato: chicorosario@gmail.com

### **Luciana Peixoto Santa Rita**

Graduado em Economia pela Universidade Federal de Alagoas e em Direito pelo Centro de Estudos Superiores de Maceió; mestrado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é Professora Associada III da Universidade Federal de Alagoas e ministra aulas no Curso de Graduação em Administração e nos Programas de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFINIT), Administração Pública (PROFIAP) e Economia Aplicada. Atua como pesquisadora na FIEA. Consultora ADHOC da CAPES, Avaliadora do INEP e da EAD/CAPES. Contato: lupsantarita@gmail.com