
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: A ADOÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING NAS POUSADAS DO MUNICÍPIO DE MORRETES¹

Loise Schwarzbach

loisecs@live.com

Universidade Federal do Paraná – UFPR

Sandro Deretti

sandro.deretti@fafipar.br

Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

Vando Ferreira

ferreira0885@hotmail.com

Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

RESUMO

A partir de uma abordagem descritiva e de um estudo comparativo de casos, o objetivo desse artigo é conhecer o nível de orientação para o mercado das pousadas da cidade de Morretes, através de um questionário aplicado a gestores das onze pousadas que compõem a Associação de Pousadas e Hotéis de Morretes, para verificar se os estabelecimentos têm a preocupação de conhecer as necessidades dos seus clientes e de que maneira eles trabalham para atendê-las. Além disso, os questionários levantaram também, como cada pousada classifica seu desempenho diante dos concorrentes. Os resultados indicam que as empresas pesquisadas concentram maiores esforços na implementação de respostas às mudanças que afetam a atividade turística da região, deixando em segundo plano as dimensões de geração e disseminação da inteligência de marketing. Tal situação é reflexo das próprias características estruturais destes estabelecimentos (porte, número de funcionários, número de leitos).

Palavras-chave: Morretes; pousadas; marketing; orientação para o mercado.

ORIENTATION FOR THE MARKET: THE ADOPTION OF THE CONCEPT OF MARKETING IN HOTELS CITY OF MORRETES

ABSTRACT

¹ Recepção: 05/01/2014.

Aprovação: 24/06/2014.

Publicação: 07/07/2014.

From a descriptive approach and a comparative case study, the purpose of this paper is to know the level of marketing orientation of Morretes boarding houses industry, by applying a questionnaire for eleven managers that join Morretes Boarding Houses and Hotel Association, to know if establishments care about their guests' needs and how they work to improve them. Besides, the questionnaires also showed how each boarding house scores its performance against competitors. The results indicate that the surveyed companies concentrate more efforts on implementing responses to changes that affect the tourist activity in the region, leaving in the background the dimensions of generation and dissemination of marketing intelligence. This situation is a reflection of the structural characteristics of these firms (size, number of employees, number of beds).

Key-words: Morretes; boarding houses; orientation for business.

1. Introdução

Vários estudos indicam que para tornar um cliente satisfeito é necessário conhecer as suas necessidades e desejos para poder adequar a oferta ao que os consumidores procuram. No entanto, para que uma empresa possa satisfazer um determinado público, é fundamental que ela realize suas atividades com orientação para o mercado. Isso significa adotar um conjunto de ações para conhecer os hábitos desse público, além de realizar contínuas avaliações de suas atividades para poder adequar suas estratégias e entregar produtos e serviços que possam realmente satisfazer seus clientes. Tal postura pode resultar na criação de um relacionamento onde ambos possam ganhar (COBRA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

As pousadas e hotéis da cidade de Morretes, no litoral do Paraná, recebem milhares de turistas todos os anos, atraídos pela beleza da cidade e também por sua cultura gastronômica. A maioria das pousadas que compõem a rede hoteleira da cidade é de pequeno porte, por isso, precisam conhecer bem seus clientes e suas necessidades para poder oferecer um serviço de qualidade que motive os hóspedes a retornar à pousada em uma próxima visita à cidade e principalmente recomendar o destino para outras pessoas.

O objetivo desta pesquisa é realizar um levantamento sobre o nível de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) das pousadas e hotéis da cidade de Morretes, para determinar o grau de preocupação dos estabelecimentos que oferecem hospedagem na cidade em conhecer quais as necessidades por serviços dos seus clientes e de que forma trabalham para criar e entregar tais serviços. Outra questão a ser abordada pela pesquisa e levantada pelo questionário, é como as pousadas classificam seu desempenho em relação às concorrentes, tendo em vista seus esforços de atuação concorrencial.

2. Referencial teórico

2.1 A Cidade de Morretes

Situada entre Paranaguá, Antonina e Curitiba, Morretes teve um importante papel no desenvolvimento da região e também do estado do Paraná. A fundação da cidade de Morretes ocorre quando em 1721 o Ouvidor Rafael Pires Pardini ordenou que a câmara de Paranaguá demarcasse 300 braças de terra que viria dar origem à futura povoação, processo que só foi concluído em 31 de outubro de 1733 (BORGES, 1990).

Em 29 de abril de 1812, o povoado foi elevado à freguesia por ordem do bispo de São Paulo, sob a invocação de Nossa Senhora do Porto de Morretes, nome da capela erguida em 1769 na região. No mesmo ano a Assembleia Legislativa Provincial deliberou pela lei numero 16 de 1º de março, referenciada pelo presidente da província Rafael Tobias de Aguiar, que a freguesia Nossa Senhora do Porto de Morretes fosse agraciada com o título de vila desmembrando-se do município de Antonina, e tornando-se um governo independente (BORGES, 1990). Em 24 de maio de 1869 foi elevada à categoria de cidade, com a denominação de Nhundiaquara, nome do rio que corta a cidade. Em 7 de abril de 1870, voltou a ter seu primeiro nome, Morretes (BORGES, 1990).

No início da sua colonização, Morretes foi habitada por portugueses e também por aventureiros e mineradores de São Paulo, que vinham até a cidade em busca das jazidas de ouro que haviam sido descobertas na região. Com o passar dos anos e o crescimento da cidade, a cultura da erva mate e a indústria de aguardente começou a dominar as atividades econômicas de Morretes em meados do século XVIII. Atualmente 65% da economia de Morretes é movimentada pelo turismo, seguida por atividades baseadas em agronomia e agricultura (LORUSSO, 2012). De acordo com Lorusso (2012) Morretes recebe cerca de 1 milhão de turistas ao longo do ano e está entre os 100 destinos mais procurados do Brasil.

2.2 Marketing

A noção de que o cliente deve ser o alvo das ações de uma empresa está presente nas diversas definições de marketing. Neste sentido, para Kotler e Keller (2006, p. 4), o marketing envolve a “identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” por meio da interação entre pessoas e grupos com a criação, oferta e negociação de produtos e serviços que gerem valor entre as partes. Sob a perspectiva empresarial, Webster (1994) destaca que marketing implica na determinação de uma cultura organizacional que coloca o cliente em primeiro lugar em todas as tomadas de decisões administrativas e operacionais fazendo com que cada colaborador desempenhe seu trabalho de modo a proporcionar valor para o cliente.

Para Cobra (1997), o marketing deve ser entendido como norteador das atividades da empresa, pois é a partir dessa ferramenta que os profissionais de marketing podem conhecer as necessidades dos consumidores para projetar produtos com as características valorizadas por eles e disponibilizar no mercado a quantidade adequada para que possam ser adquiridos.

Berni (2002) diz que o marketing abrange todas as atividades relacionadas às funções de troca, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos tanto dos consumidores quanto das empresas que oferecem o bem, sem deixar de considerar quais os efeitos causados por tais atividades ao meio ambiente e para a sociedade.

De acordo com Honorato (2004) o marketing permite que as empresas possam conhecer as necessidades dos clientes e os valores percebidos por eles para que as organizações possam entregar os produtos com as características adequadas, nesse sentido a administração de marketing é o meio pelo qual as empresas dominam as ações para que os objetivos possam ser atingidos através de análise, planejamento, implementação, monitorização e controle de programas. Kotler e Keller (2006) também conceituam a administração de marketing:

“[...] como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Segundo Kotler e Keller (2006) as atividades que envolvem as práticas do marketing não são de fácil execução. As decisões envolvem a escolha de características dos produtos ou serviços ofertados, o preço a ser praticado, em quais canais de vendas e quanto se deve gastar com publicidade e propaganda destes produtos ou serviços.

Estas decisões são tomadas por agentes que são os profissionais de marketing (os que estimulam e gerenciam a demanda pelos produtos de uma empresa), os clientes potenciais (os que buscam os produtos ou serviços) e os mercados (local onde compradores e vendedores efetuam transações sobre produtos) (KOTLER; KELLER, 2006).

2.3 Marketing, turismo e hospedagem

O marketing é uma ferramenta muito importante para as empresas que realizam atividades econômicas voltadas para o turismo. À luz da filosofia de marketing os estabelecimentos do setor podem conhecer as necessidades dos turistas (consumidores) de modo a adequar os seus serviços visando melhor desempenho competitivo (CRUZ *et. al* 2008).

O mercado turístico é operado de acordo com um ambiente de marketing mais amplo, onde há consumidores (turistas) que procuram por um determinado produto (local para visitar onde possa usufruir de serviços), que resulta em uma demanda (número de visitantes). No entanto, o setor turístico abrange e agrega uma gama de serviços o que torna o seu mercado mais complexo, pois apresenta diversos segmentos como hotelaria e meios de hospedagem, lazer e recreação, alimentos e bebidas, agenciamento de viagens, planejamento turístico, transporte turístico e eventos (SCHEUER, 2005).

Beni (1998) diz que devido à abrangência do mercado turístico, desde 1930 organizações governamentais e empresas turísticas tentam definir o turismo com o objetivo de controlar o tamanho das suas atividades. Daí surge a necessidade de

distinguir o turista dos demais viajantes. Em 1963, numa Conferência sobre Viagens Internacionais, realizada em Roma e patrocinada pelas Nações Unidas, chegou-se a uma distinção entre turista e visitante aprovada pela Organização Mundial de Turismo em 1968:

Turistas – visitantes temporários que permanecem mais de vinte e quatro horas no país visitado, cuja finalidade de viagem pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos: lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), negócios, família, missões e conferências;

Excursionistas – visitantes temporários que permaneçam menos de vinte e quatro horas no país visitado (incluindo viajantes de cruzeiros marítimos). (BENI, 1998, p. 35).

Na visão de Sousa e Dantas (2008) a permanência do turista em uma região está relacionada à infraestrutura oferecida pela cidade que ele está visitando. Conforme os autores a qualidade dos serviços, os preços, os atrativos naturais e a estrutura física formam o produto turístico de uma localidade que pode ser determinante para que o turista permaneça por mais tempo em visitação a uma cidade. Nesse sentido, de acordo com Beni (1998), o objetivo do turismo está na recepção e fornecimento de diversos serviços que possam satisfazer as necessidades dos turistas por meio das empresas do setor que são responsáveis pela produção, preparação e distribuição dos bens e serviços turísticos.

Para Mota (2001), os estabelecimentos hoteleiros podem viabilizar a permanência de um visitante em uma determinada região, através da oferta de meios de hospedagem. Além disso, a atividade hoteleira tem grandes possibilidades de expansão porque pode contribuir para o aumento do fluxo turístico. De acordo com Beni (p.222, 1998) “a empresa hoteleira, um dos elementos essenciais da infraestrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo de um país”. Ainda conforme Beni (1998), os estabelecimentos hoteleiros se distinguem dos demais porque os consumidores devem ir até o hotel, diferentemente dos estabelecimentos comerciais e industriais que fazem seus produtos chegarem até os clientes. Diante disso, o marketing é uma ferramenta utilizada para conhecer as necessidades dos consumidores, por meio de pesquisa, análise de comportamento, seleção de segmento e definição de público alvo, processos esses que podem proporcionar maneiras das empresas se diferenciarem dos concorrentes e de como gerar e adaptar produtos (SOUSA; DANTAS, 2008).

Outra característica que distingue os estabelecimentos hoteleiros dos demais é a falta de flexibilidade na oferta dos leitos, fator que impossibilita hotéis, pousadas e outros meios de hospedagem se adequar às variações da demanda (MOTA, 2001). “Sempre há uma perda quando ocorrem variações na demanda, uma vez que a capacidade do hotel permanece constante o ano todo” (MOTA, p.52, 2001). Nesse sentido, de acordo com Vaz (1999), para que todas as ameaças do ambiente de marketing possam ser superadas e as oportunidades aproveitadas, as empresas turísticas precisam saber utilizar os instrumentos mercadológicos para que os problemas possam ser solucionados. O composto mercadológico é formado por oito fatores que utilizados em uma determinada sequência podem oferecer às empresas turísticas opções para

tomadas de decisão e ações que possam trazer a solução para um determinado problema. Os oito fatores são: projeto, preparo, poder, política de relacionamento, produto, preço, promoção e praça (VAZ, 1999).

Entendendo a importância do planejamento e gerenciamento do marketing num contexto estratégico de uma organização, a próxima seção trará uma breve revisão do que refere-se às filosofias a serem consideradas ao planejar os esforços dos agentes de marketing, ou seja, a orientação da organização para as atividades de marketing a serem desempenhadas no seu mercado de atuação.

2.4 Orientação para o mercado

A necessidade de interação com o mercado vem sendo considerado por diversos acadêmicos e gestores um método eficiente e fundamental para melhorar o desempenho organizacional, para construção de estratégias duradouras e geração de vantagens competitivas. A orientação para o mercado é considerada por diversos autores a essência do desenvolvimento de estratégias mercadológicas de modo que tornem os produtos e serviços mais competitivos, já que é responsável pela investigação dos desejos e necessidades dos seus clientes. É então, cada vez mais clara a necessidade de interagir com o mercado que a organização atua (DERETTI, 2005).

Entrando no contexto histórico do marketing, Cobra (2002) descreve a evolução da orientação em quatro fases, conforme o quadro 01 a seguir:

QUADRO 01 – ERAS DO MARKETING

Era	Época	Descrição
Produção	Meados de 1925	Produção = Consumo
Vendas	Entre 1925 e 1950	Excesso de produtos = Força nas vendas
Marketing	Anos posteriores à Primeira Guerra Mundial	<i>Baby Boomer</i> alavanca o mercado enfraquecido pelos resquícios da guerra.
Marketing digital	Dias atuais	Comércio eletrônico ocasiona mudança de comunicação de consumo

FONTE: elaborado pelos autores, segundo Cobra (2002).

O marketing é considerado restritivamente uma atividade econômica até metade do século XX, ou seja, os processos de marketing dentro de uma empresa eram direcionados por administradores e para a empresa, sem considerar os aspectos humanos e as influências sofridas por clientes no momento da compra (TOALDO, 1997). E, com esse perfil inicia a primeira fase da era de marketing, a orientação voltada para a produção.

Cobra (2006) relata que muitas empresas dos países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos e países do oeste Europeu estavam orientadas para a produção, já que tudo o que era produzido na época, era consumido. Nesse sentido, a orientação para produção caracteriza-se apenas em produzir e oferecer produtos com a qualidade esperada, pois o mesmo vendia-se sozinho.

A segunda Era, a de vendas, inicia-se a partir de 1925 até a segunda metade do século XX. A crise de 1929 acarreta em produção excedente, já que as empresas dominavam as técnicas de produção, e em contrapartida, o consumo havia sido afetado

pela crise. Entende-se que a partir desta Era as atividades de marketing passam a ser reconhecidas nas empresas através da percepção de que o anúncio de seus produtos tem a capacidade de persuadir os clientes que mostravam-se resistentes por consequência da crise (COBRA, 2002).

A terceira Era foi denominada a Era do marketing. Surgiu após a II Guerra Mundial, numa onda de depressão que afetou as principais economias, e as empresas se viram numa grande dificuldade, pois o mercado consumidor, afetado pela Guerra, não tinha poder de compra. Neste momento, o marketing de empresas norte americanas passou a investigar os desejos dos consumidores, não produzindo além do que eles queriam (COBRA, 2006).

Segundo Cobra (2006) o mundo vivia uma explosão de nascimentos antes e após a guerra, fenômeno este chamado de *baby boomer*. E, dado este fenômeno, segundo o autor, foi o que alavancou o mercado consumidor na época, iniciando com o mercado de fraldas, alimentos infantis, roupas e brinquedos, e alguns anos depois, o mercado de produtos voltados para adolescentes. Cobra (2006) afirma que foi nessa época que o marketing definitivamente se instalou na América.

Já na década de 60, questões culturais como religião, política, artes, entre outros, começam a ser considerados nas decisões de marketing, ou seja, iniciou-se o foco no comportamento do consumidor. Na década de 70 foi quando começaram as discussões sobre sistematização do comportamento do consumidor, formas de venda no atacado e varejo e estruturação do sistema de marketing (TOALDO, 1997).

Cobra (2006) ainda acrescenta a Era do marketing digital período que determina uma mudança considerável nos hábitos de consumo e comunicação com os clientes, visto que estamos vivendo uma época em que praticamente podemos comprar qualquer coisa pela internet, desde serviços de turismo, compras de supermercado, objetos de entretenimento, até e-tickets substituindo passagens aéreas, vouchers de hotéis, etc.

Então, é observado que ao longo das Eras há diferenciação quanto a necessidade das empresas interagirem com o mercado, de modo a melhorar o desempenho competitivo das empresas (DERETTI, 2005). O conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado “e tido como estratégia de fundamental importância para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras” (DERETTI, 2005, p.4).

Kotler e Keller (2006) definem cinco orientações que norteiam as organizações na elaboração de suas atividades de marketing, demonstradas no quadro 02. A orientação para produção é praticada em situações em que os consumidores procuram por produtos fáceis de encontrar e de baixo custo, geralmente é utilizado por empresas que desejam se expandir no mercado, através da produção em massa, baixos custos nos produtos e alta eficiência de produção (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006) definem a orientação para o produto a situação em que uma empresa busca fabricar produtos com alta qualidade e aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Reconhecem seus clientes como pessoas que dão preferências a produtos com qualidade e oferecem desempenho superior aos encontrados no mercado.

Na orientação para vendas, as empresas percebem que seus clientes não buscam seus produtos na demanda desejável, e por isso, acabam por fazer um esforço agressivo

nas atividades que envolvem a promoção dos seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

QUADRO 02 – TIPOS DE ORIENTAÇÕES

Orientação	Característica do Consumidor	Características da Empresa
Produção	Procura produtos fáceis e de baixos custos	Alta eficiência de produção Baixos custos de produção Distribuição em massa
Produto	Procura produtos que ofereçam alta qualidade e características inovadoras	Fabricam produtos de alta qualidade e procuram aperfeiçoá-los Necessário alto planejamento de preço e promoção
Vendas	O consumidor não procura os produtos ofertados em quantidade desejável pela empresa	Esforço agressivo de vendas e promoção, de modo que convença o consumidor a comprar
Marketing	Clientes ainda não “conquistados” pela organização	Mudança da filosofia “fazer-e-vender” (produto) para “sentir-e-responder” (cliente)
Marketing Holístico	-	Considera todas as variáveis da organização – consumidor, funcionário, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo. Deve-se praticar uma abordagem completa, de modo a compreender o ambiente do marketing no século XXI

FONTE: Elaborado pelos autores, segundo Kotler e Keller (2006)

Segundo Kotler e Keller (2006), na orientação para o marketing, há a troca da filosofia da empresa, que voltada para o produto visa apenas vende-lo, para a empresa que visa satisfazer o cliente, ou seja, produzir o produto que atenda a necessidade dele, ofertando o que ele espera, e assim, fidelizando este cliente. Conforme Kotler e Keller (2006, p. 14), “o que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes”.

Para Kotler e Keller (2006) os avanços tecnológicos nas últimas décadas, como a criação da internet, por exemplo, impõem mudanças nos hábitos de consumo e promoção no mercado. A orientação de marketing holístico diz que a empresa deve praticar uma abordagem mais completa, visionando como operar e competir neste novo ambiente vivido pelo marketing. Segundo Kotler e Keller (2006, p.15):

O marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos.

Definidas as orientações citadas anteriormente, e reconhecendo-as como estratégias para tornar os produtos mais competitivos no mercado, segundo Deretti (2005) não é possível afirmar que a escolha de uma orientação para aplicação em empresas do mesmo segmento que desejam atingir um mercado alvo seja eficaz para estas empresas na mesma intensidade.

Diante deste fato, de que as estratégias podem não ser eficazes a todas as empresas, em 1993, Kohli, Jaworski e Kumar formataram a escala MARKOR, com base em estudos anteriores (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993), criada com objetivo de determinar o grau de orientação para o mercado, com base em 20 variáveis que evidenciam 3 dimensões: 6 variáveis com relação a geração de inteligência de marketing, 5 variáveis pertinentes a disseminação da inteligência de marketing e 9 variáveis referente à resposta à inteligência de marketing gerada através da integração das informações entre departamentos. Os autores observam que para melhor compreensão do comportamento do consumidor, é necessária a integração entre vários departamentos da organização com objetivo de buscar respostas as necessidades dos clientes, através da disseminação das informações a ações eficazes em relação ao conhecimento gerado.

A filosofia de orientação para o mercado foi melhor tratada pelo *MSI - Marketing Science Institute*, durante conferências feitas em abril de 1987 e setembro de 1990, que trazia como tema: “Desenvolvendo uma Orientação para o Marketing” (DERETTI, 2005).

Outro estudo importante para a conceituação de orientação para o mercado é dos autores Deshpandé, Farley e Webster (1989), onde os autores perceberam que dentre as empresas pesquisadas, as que tiveram os melhores desempenhos tinham uma combinação de orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado.

3. Metodologia

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva, que conforme Cervo, *et. al.* (2007) é o método onde se observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los de modo a verificar sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e suas características.

Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa em estudos descritivos exige conhecimento prévio do problema a ser estudado, ou seja, quem ou o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e porque deverá fazê-lo (MATTAR, 2009). A pesquisa descritiva também é utilizada, segundo Mattar (2009), quando o propósito for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. O modo de investigação escolhido é o estudo comparativo, que é “uma investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles” (GIL, 1999, p. 34). Esta abordagem permite observar os principais atributos em relação à orientação para o mercado, bem como as diferenças na sua adoção e seus reflexos no desempenho das organizações pesquisadas.

A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2012 e todas as 11 pousadas que compõem a Associação de Pousadas e Hotéis de Morretes atenderam à solicitação de preenchimento do instrumento de coleta de dados.

A determinação do grau de orientação para o mercado foi operacionalizada através da aplicação da escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993), conforme o quadro 3. Em relação à escala original, foi suprimida a questão 9 atinente às

ações específicas de um departamento estruturado de marketing, o que não se configura em nenhuma empresa participante deste estudo. Desta forma, restaram 20 questões com a seguinte distribuição: 7 questões relativas à dimensão da geração de inteligência de mercado (questões 1 a 7); 4 questões relativas à dimensão da disseminação da inteligência gerada (questões 8 a 12), sendo aqui excluída a questão 9 da escala MARKOR original, conforme exposto anteriormente; e 9 questões relativas à dimensão da capacidade de responder adequadamente à informação gerada (questões 13 a 21). Para o apontamento das respostas foi utilizada uma escala de 5 pontos, do tipo *Likert* (MATTAR, 2009), onde o respondente pronunciou-se de acordo com ações realizadas em sua pousada, variando os extremos de (1) *Discordo Totalmente*, quando a asserção não caracterizava exatamente o comportamento da empresa, a (5) *Concordo Totalmente*, quando a afirmativa constituía exatamente a ação da empresa. Os pontos intermediários (2, 3 e 4) serviram para caracterizar situações também intermediárias das asserções sobre orientação para o mercado.

QUADRO 03 – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE OPM

VARIÁVEIS	
Geração de Inteligência	1. Nesta pousada, há um levantamento junto aos hóspedes de pelo menos uma vez ao ano para descobrir os serviços eles precisarão no futuro.
	2. Nesta pousada fazemos pesquisas de mercado.
	3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências dos hóspedes pelos serviços oferecidos pelas pousadas.
	4. Pesquisamos os hóspedes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do serviço que prestamos.
	5. Somos lentos para detectar mudanças importantes em nosso ramo de atividade (por exemplo: concorrência, legislação, atividades turísticas, novos serviços que agregam valor como Wi-Fi, traslado etc).
	6. Revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente de negócios (por exemplo: legislação) sobre nossos clientes.
	7. Nesta pousada pesquisamos a satisfação de nossos funcionários pelo menos uma vez por ano.
Disseminação de Inteligência	8. Pelo menos uma vez em cada trimestre discutimos as tendências e desenvolvimento do mercado
	10. Quando algo relevante acontece a um importante a um hóspede, todos os funcionários sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
	11. Dados sobre a satisfação dos hóspedes são disseminados de modo regular em todos da pousada.
	12. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar a administração da pousada.
	13. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes.
Capacidade de Resposta	14. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes quanto aos serviços oferecidos pela pousada.
	15. Revisamos periodicamente nossos esforços de seleção de serviços para assegurar que eles estão alinhados com o que os consumidores desejam.
	16. Há reuniões periódicas para planejar uma resposta às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.
	17. Se um grande concorrente estivesse para lançar uma campanha intensiva direcionada para nossos clientes, implementaríamos uma resposta imediatamente.
	18. As atividades dos funcionários são bem coordenadas.
	19. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” na administração dessa pousada.
	20. Mesmo se desenvolvêssemos um ótimo plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em um tempo adequado.
	21. Quando julgamos que os clientes gostariam que nós modificássemos uma característica do nosso serviço, há flexibilidade da administração para providenciar tal mudança.

FONTE: adaptado de Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Além do grau de orientação para o mercado, os respondentes foram questionados sobre indicadores de desempenho aferidos também em escalas de 5 pontos, tipo *Likert* (MATTAR, 2009), onde os próprios gestores das pousadas consideraram subjetivamente o desempenho de suas empresas em relação aos seus principais concorrentes. A escala em questão foi proposta numa graduação entre (1) *Muito Pior que os Concorrentes* a (5) *Muito Melhor que os Concorrentes*. Os indicadores de performance analisados foram: taxa de ocupação de leitos, participação de mercado, lucro, lealdade do hóspede, satisfação do hóspede, satisfação dos funcionários e retorno sobre o investimento.

4. Resultados e discussões

O quadro 04, a seguir, apresenta as características gerais das empresas observadas neste estudo.

QUADRO 04 – PERFIL DAS POUSADAS DA ASSOCIAÇÃO DE POUSADAS E HOTÉIS DE MORRETES

Respondente	Ano de fundação	Média de diárias mensal	Funcionários	Leitos	Porte
01	1992	Não sabe	3	14	Micro
02	2007	50	4	18	Micro
03	2000	Não sabe	3	26	Pequena
04	1992	50	2	40	Micro
05	2000	Não sabe	3	24	Micro
06	1930	35	5	34	Micro
07	2007	80	4	60	Micro
08	1992	75	6	20	Micro
09	2006	40	4	30	Pequena
10	2002	80	8	42	Micro
11	2001	241	18	75	Micro

FONTE: Dados primários, elaborado pelos autores (2012)

Em relação ao perfil das pousadas, o estudo aponta que nove estabelecimentos são caracterizados como micro empresa e dois são de pequeno porte. A pousada com maior tempo de atuação (respondente 6: 80 anos) possui 34 leitos, 05 funcionários e contabiliza cerca de 35 diárias mensais. Duas pousadas se igualam como aquelas com menor tempo de atuação na região (respondentes 2 e 7: 5 anos) e, apesar de possuírem o mesmo número de funcionários (4 colaboradores), diferem significativamente em relação ao número de leitos e à média mensal de diárias (18 e 60 leitos; 50 e 80 diárias mensais). Interessante destacar que apesar de classificar-se como micro empresa, a respondente 11 possui o maior número de funcionários (18 colaboradores), o maior número de leitos (n=75) e expressiva média mensal de diárias vendidas (n=241).

A tabela 01 apresenta as médias consolidadas, classificadas conforme o maior grau geral de Orientação Para o Mercado, obtido a partir da tabulação dos questionários preenchidos pelos gestores das pousadas. Neste quadro também é possível visualizar os

graus de geração, disseminação e capacidade de responder à inteligência de mercado gerada e disseminada, bem como o *score* de performance geral das empresas aqui estudadas. Verifica-se que o maior grau geral de Orientação Para o Mercado foi obtido pelo respondente 1, que apresentou um resultado de 4,93 (escala de 1 a 5). Ainda de acordo com as respostas do gestor desta pousada, a performance de desempenho geral da empresa figura na sexta posição quando comparado aos seus concorrentes. Aqui parece haver um contraste em relação às premissas do conceito de marketing, uma vez que, mesmo possuindo elevado grau geral de Orientação para o Mercado, a empresa apresenta posição intermediária em termos de performance.

Investigando o instrumento de coleta de dados deste respondente, os itens com menor percepção de desempenho por parte do gestor em relação ao seu empreendimento se referem aos resultados econômicos (lucro e ROI), avaliados com nota 3 (escala de 1 a 5). Isto pode ser um indício de dificuldades no repasse de custos para otimização da cobrança de diárias, ou ainda, o transcurso do tempo necessário para amortização de investimentos realizados. Já o segundo maior grau geral de Orientação para o Mercado foi obtido pelo respondente 11, com resultado de 4,81. No entanto, na avaliação deste gestor, seu empreendimento encontra-se com maior nível de desempenho, atingindo a média máxima possível nos itens avaliados para este propósito. Interessante destacar, conforme demonstrado no quadro 04 referente ao perfil das pousadas, que esta empresa possui um dos maiores índices de ocupação e o maior número de colaboradores em relação ao grupo pesquisado. Conforme mencionado pelo gestor, isso é possível graças à estrutura da empresa que possibilita atrair eventos empresariais mensalmente. Estas constatações corroboram a premissa do conceito de marketing, uma vez que os resultados de desempenho de uma organização tende a ser diretamente proporcional ao seu nível de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

TABELA 01 – GRAUS CONSOLIDADOS DE ORIENTAÇÃO PRA O MERCADO E SCORE DE PERFORMANCE.

Respondente	Grau geral de OPM	Score de performance	Grau de geração de IM	Grau de disseminação de IM	Grau de resposta à IM
1	4,93	4,29	5,00	5,00	4,78
11	4,81	5,00	5,00	5,00	4,44
9	4,78	3,86	5,00	5,00	4,33
8	4,48	3,43	3,43	5,00	5,00
5	4,44	5,00	5,00	4,00	4,33
2	4,38	4,00	3,86	4,50	4,78
4	4,38	4,57	4,57	4,00	4,56
6	4,32	4,43	4,43	3,75	4,78
7	4,32	4,43	3,57	4,50	4,89
10	4,05	3,86	4,57	3,25	4,33
3	3,65	3,00	3,71	3,25	4,00

FONTE: Dados primários, elaborado pelos autores (2012)

No outro extremo da tabela 01, ocupando a penúltima posição aferida em relação ao grau geral de Orientação para o Mercado (n=4,05), encontra-se o respondente 10. Ainda que esta organização consiga gerar bom grau de inteligência de mercado (n=4,57), conforme aferido em seu instrumento de coleta de dados (questões 1 a 7), sua capacidade de disseminação e de resposta não se apresentam com a mesma eficiência (n=3,25 e n=4,33, respectivamente). Conforme Narver e Slater (1990), para gerar valor na oferta de produtos e serviços, uma organização necessita gerar conhecimento sobre seu mercado, bem como disseminá-lo adequadamente em sua estrutura através de ações pré-determinadas pela gerência. Ressalta-se que esta empresa também ocupa a antepenúltima posição do *score* geral de performance de desempenho (n=3,86). Tal fato pode ser um indício de sua dificuldade de disseminar conhecimento e responder adequadamente em relação às necessidades de seus clientes. A última posição aferida em relação ao grau geral de Orientação para o Mercado (n=3,65) aponta para o respondente 3. Em comparação com os demais respondentes, a preocupação com a geração de inteligência e de informação de mercado nesta empresa é menor. De maneira similar, a capacidade de disseminação do conhecimento de mercado nesta empresa ocorre mais lentamente, já que, conforme observado no instrumento de coleta de dados, há menos discussões internas sobre as tendências de mercado e de ações desenvolvidas pelos concorrentes.

A aferição do *score* de performance desta organização a classifica na última posição deste quesito, corroborando as evidências também empíricas dos estudos clássicos sobre Orientação para o Mercado de que os resultados do desempenho de uma empresa estão diretamente ligados à sua capacidade de compreender as transformações do seu ambiente de negócios, de disseminar estes conhecimentos em sua estrutura interna e de responder adequadamente através de ações estruturadas a partir destas capacidades (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; AKEL SOBRINHO, 2000). Além disso, conforme Akel Sobrinho (2000), para uma organização estar, de fato, orientada para o mercado, depende de sua cultura organizacional e da predisposição dos indivíduos responsáveis pelas decisões em gerar valor para o cliente. Seguindo a mesma comparação entre o grau geral de orientação para o mercado e o *score* de performance, conforme o tabela 01, as posições intermediárias não diferem significativamente em relação às constatações e análises precedentes.

A análise integrada das 20 questões específicas sobre orientação para o mercado apresenta os seguintes resultados, conforme a tabela 02, a seguir:

TABELA 02 – MÉDIAS CONSOLIDADAS POR QUESTÃO RESPONDIDA

Questões	01	08	02	06	16	20	12	07	17	05
Médias	3,91	3,73	4,00	4,00	4,00	4,09	4,18	4,36	4,36	4,55
Questões	10	13	11	18	03	04	14	15	19	21
Médias	4,55	4,55	4,73	4,82	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91

FONTE: dados primários, elaborado pelos autores (2012).

A tabela 02 apresenta a análise integrada por questões respondidas, conforme as 20 perguntas apresentadas aos gestores para a determinação das 3 dimensões (geração de inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta) componentes do grau de orientação para o mercado. A aferição dos dados revela que as empresas pesquisadas apresentam maior limitação em relação às suas capacidades de geração da inteligência de mercado. No quartil inferior de *escore*, figuram 3 questões desta dimensão (Q1- levantamento, pelo menos uma vez ao ano, junto aos hóspedes para descobrir os serviços que eles precisarão no futuro: n=3,91; Q2- realização de pesquisa de mercado: n=4,00; e Q6- revisão periódica dos efeitos das mudanças do ambiente de negócios: n=4,00). No quartil superior, figuram 4 questões relativas à dimensão da capacidade de resposta à inteligência gerada (Q14- agilidade de resposta às mudanças nas necessidades dos hóspedes: n=4,91; Q15- revisão periódica da oferta de serviços desejados pelos hóspedes: n=4,91; Q19- atenção às reclamações dos hóspedes: n=4,91; e Q21- flexibilidade para modificar serviços oferecidos: n=4,91).

Estas evidências indicam que, na média, as empresas pesquisadas concentram maiores esforços na implementação de respostas às mudanças que afetam a atividade turística da região. Tal situação também é reflexo das próprias características estruturais destes estabelecimentos (porte, número de funcionários, número de leitos). Além disso, é nesta dimensão que ocorre a maior interface com o hóspede, exigindo a rápida adaptação às necessidades pontuais.

5. Considerações finais e recomendações

O presente estudo revela a importância de se praticar a orientação para o mercado através de ações que visem a geração de valor aos clientes de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes. A análise individual das empresas aqui estudadas aponta que o maior grau geral de Orientação Para o Mercado (4,93) foi obtido pelo respondente 1, atuante no mercado desde o ano de 1992, que atualmente possui 3 colaboradores e que não sabe qual é sua taxa de ocupação. A performance de desempenho geral desta empresa figura na sexta posição quando comparado aos seus concorrentes, indicando um contraste em relação às premissas do conceito de marketing, uma vez que, mesmo possuindo elevado grau geral de Orientação para o Mercado, a empresa apresenta posição intermediária em termos de performance. Por outro lado, a empresa respondente número 11, a segunda empresa com maior grau geral de Orientação Para o Mercado (4,81), corrobora tais premissas, pois segundo seu gestor, os resultados da empresa revelam alto grau de satisfação de desempenho. A relação entre Orientação Para o Mercado e Desempenho organizacional também é corroborada nas respostas da empresa número 3, que apresenta simultaneamente o menor grau de Orientação Para o Mercado e menor nível de desempenho entre seus concorrentes, na visão de seu gestor.

A análise integrada em relação à Orientação Para o Mercado, a partir das respostas dos gestores das 11 pousadas observadas na cidade de Morretes, indica dificuldades em relação às suas capacidades de geração da inteligência de mercado. Nesta dimensão, 3 questões figuram no quartil inferior de *escore* (Q1- levantamento, pelo menos uma vez ao ano, junto aos hóspedes para descobrir os serviços que eles

precisarão no futuro; Q2- realização de pesquisa de mercado; e Q6- revisão periódica dos efeitos das mudanças do ambiente de negócios). A dimensão relativa à capacidade de resposta congrega 4 itens no quartil superior de *escore* (Q14- agilidade de resposta às mudanças nas necessidades dos hóspedes; Q15- revisão periódica da oferta de serviços desejados pelos hóspedes; Q19- atenção às reclamações dos hóspedes; e Q21- flexibilidade para modificar serviços oferecidos). Assim, o estudo revela que as pousadas de Morretes concentram maiores esforços na implementação de respostas às mudanças que afetam a atividade turística da região, deixando em segundo plano esforços concernentes à geração e disseminação de inteligência de mercado.

As evidências deste estudo corroboram o trabalhos clássicos sobre o assunto, destacando que a capacidade de uma organização orientar-se para o mercado resulta em melhor performance nos resultados gerais para quem a emprega (Narver e Slater, 1990). Se tal prática requerer mudança de comportamento, torna-se crucial a tarefa de evidenciar esta filosofia nos processos decisórios para a adoção da orientação para o mercado em todos os níveis da organização. Nesse momento é fundamental o papel da alta administração em elaborar e dirigir programas de implementação da nova filosofia empresarial (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Estudos futuros podem testar comparativamente, porém, de maneira objetiva, as medidas de desempenho com foco no cliente (lealdade e satisfação do consumidor) em função do grau de orientação para o mercado. Outros estudos podem, também, medir o impacto da adoção de uma elevada orientação para o mercado sobre as dimensões de performance contempladas neste estudo, quais sejam: volume de vendas, participação de mercado, lucro, lealdade do consumidor, satisfação do consumidor, satisfação dos colaboradores e retorno sobre o investimento.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Zaki. **Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo.

ASSOCIAÇÃO DE POUSADAS E HOTÉIS DE MORRETES. Catálogo de Pousadas. BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac São Paulo, 1998.

BERNI, Mauro T. **Gerenciamento de Marketing**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

BORGES, Lucio. **A Imigração Italiana em Morretes**. Curitiba: O Formigueiro. 1990.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

COBRA, Marcos H. N. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COBRA, Marcos. Um resumo do percurso do marketing brasileiro. **Revista FAE Business**. Curitiba, n. 4, p. 28-32, 2002.

CRUZ, Henrique T.; SAPELLI, Denise M.; GIUMELLI, Olivia D.; **A utilização do mix de marketing pela Secretaria Municipal de Turismo de Balneário Camboriú**

- (SC). In: V seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte, MG – 25 e 26 de agosto de 2008.
- DERETTI, Sandro. **O marketing Orientado pelo Mercado**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Campo Largo, v. 4, n. 2, 2005.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: A Quadrad Analysis**. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. Ed, São Paulo: atlas, 1999.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manole ,2004.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. **Market orientation: antecedents and consequences**. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, p. 53-71, July 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications**. Journal of Marketing, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. **MARKOR: A measure of market orientation**. Journal of Marketing Research, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov 1993.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LORUSSO, Débora Mühlbeier. **Morretes: onde o turismo encontra a história**. Disponível em:
<<http://infosurhoy.com/cocoon/saii/xhtml/pt/features/saii/features/society/2012/05/03/feature-02>> Acessado em: 07 de agosto de 2012.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTA, Keila C de. N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The effect of market orientation on business profitability**. Journal of Marketing, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.
- SCHEUER, Luciane. **Marketing: turismo e hospitalidade**. Revista de Administração Mater Dei. Pato Branco, v. 2, n. 2, p. 17-24, jan/dez. 2005.
- SOUSA, André B. de; DANTAS, Virginia S. **A análise do fenômeno da sazonalidade na perspectiva estratégica do marketing: o estudo dos hotéis da via costeira de Natal/ RN**. In: V seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte, MG – 25 e 26 de agosto de 2008.
- TOALDO, Ana M.M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.
- VAZ, Gil N. **Marketing turístico: receptivo e emissor**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- WEBSTER, Frederick.E. **Executing the new marketing concept**. Marketing Management. V. 3, p. 8-17, 1994.