

**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
UNIVERSIDADE FUMEC**

CAROL CONCEIÇÃO HADDAD

**INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ESTRATÉGIAS
GENÉRICAS:**

Tipologia de Porter e percepção dos consumidores

Belo Horizonte

2015

CAROL CONCEIÇÃO HADDAD

**INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ESTRATÉGIAS
GENÉRICAS:
Tipologia de Porter e percepção dos consumidores**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de conhecimento: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Alexandre Teixeira Dias.

Belo Horizonte

2015

Haddad, Carol Conceição.
H126i Influência da orientação para o mercado nas estratégias genéricas: tipologia de Porter e percepção dos consumidores. / Carol Conceição Haddad. – Belo Horizonte, 2015.

66 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Alexandre Teixeira Dias.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.
2. Concorrência – Estudo de casos. 3. Administração. I. Dias, Alexandre Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**Relação entre orientação para o mercado e posicionamento competitivo: tipologia de Porter e percepção do público alvo**” de autoria de Carol Conceição Haddad, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Ricardo Viana Carvalho de Paiva – UNA
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por tudo e a São Miguel Arcanjo que rege e abençoa meus dias. Sem eles, com certeza, nada seria possível.

Aos meus pais, agradeço de forma muito especial. Ulisses, a quem chamo de papai, tornou financeiramente possível essa etapa e contar com seu apoio irrestrito, e sua presença constante faz tudo parecer mais leve. À minha mãe Annett, agradeço as palavras de serenidade e pensamento positivo de que “tudo vai dar certo. Só ter calma”. Amo vocês!

Não posso deixar de mencionar minha amiga e sócia Sheilla que cuidava de nosso Basílico quando eu tinha que me dedicar às atividades do Mestrado, (mas, de verdade, sempre posso contar com ela quando preciso para essas e tantas outras coisas). Valeu, xuxu!

Ao meu noivo Bruno, por estar ao meu lado nessa e em várias outras etapas.

Ao Alexandre, orientador carinhosamente chamado de “Próf’s”, por encher nossas reuniões de conhecimento, profissionalismo e muitas risadas!

Ao professor Henrique Martins, pelas brilhantes aulas de estratégia e primeiras diretrizes nesse trabalho.

Aos meus filhos de quatro patas – Nicolas, Madalena e Zulu – pelo companheirismo dorminhoco sobre a impressora nos dias e noites de redação da dissertação.

E, por último, mas não menos importante, meu sincero agradecimento ao pessoal do *Crossfit* que fez possível a conclusão da pesquisa dessa dissertação e à *CrossfitBh*, box onde faço dos pesados treinos meus momentos de descanso!

RESUMO

O cenário competitivo contemporâneo induz as empresas a adotarem uma filosofia de Orientação para o mercado, buscando uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, a dinâmica da competição vai além do estabelecimento de *trade-offs* (escolha de uma única posição estratégica). Esta escolha deve acompanhar as constantes mudanças, visando melhorar a vantagem competitiva das organizações. Em uma pesquisa tipo *survey* composta por 48 questionários respondidos por consumidores de suplemento alimentar e praticantes de *CrossFit*, simultaneamente, buscou-se saber qual a relação entre Orientação para o Mercado e Posicionamento Competitivo, de acordo com Porter e sua tipologia de estratégias genéricas, tendo como referência o suplemento informado pelo respondente e sob a ótica do público alvo. Os dados obtidos foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais e foi esse formato de processamento que permitiu a mensuração do grau de Orientação para o Mercado e Posicionamento Competitivo das empresas citadas pelos respondentes e os efeitos dos componentes da Orientação no Posicionamento. Os resultados indicaram que, quanto mais orientada para o mercado, maior a tendência de uma organização adotar um posicionamento competitivo predominantemente voltado para a diferenciação, constatação reforçada pelas influências exercidas pela Geração de Inteligência e pelas respostas ao Mercado.

Palavras-chave: Posicionamento Competitivo; Orientação para o mercado; Estratégias genéricas; *CrossFit*; Indústrias de Suplemento Alimentar.

ABSTRACT

The current competitive setting forces companies to adopt a guidance philosophy towards the market, looking for a sustainable competitive advantage. However, the dynamics of competition goes beyond the establishment of trade-offs (choice of a unique strategic position). The strategic choice must follow the constant changes, seeking to improve the competitive advantage of the organizations. In a survey like research formed by 48 questions answered by both supplement consumers and CrossFit practitioners sought to find what is the link between market orientation and competitive positioning, according to Porter and his typology of generic strategies, using the supplement given by the respondent under the perception of the target audience as a reference. The collected data was analyzed by way of structural equation modeling and it was this processing format that allowed the measurement of the degree of orientation for the market, the competitive positioning of the companies cited by the respondents and the effects of the orientation positioning components. The results suggested that, the more market oriented an organization is, the greater the tendency of it adopting a predominantly competitive positioning turned towards the differentiation, ascertainment enhanced by the influence of intelligence generation and by the market response.

Keywords: Competitive positioning; Market orientation; Generic strategies; CrossFit; Dietary supplements companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Temas abordados e autores de referência	16
Quadro 2 – Implicações comuns das estratégias genéricas	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias genéricas de Porter	25
Figura 2 – Modelo hipotético de pesquisa	34
Figura 3 – Relações estimadas entre os constructos componentes do modelo de pesquisa...	50
Figura 4 – Significância estatística das relações estimadas entre os constructos componentes do modelo de pesquisa	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de frequência – sexo dos respondentes	41
Tabela 2 – Distribuição de frequência – marca do suplemento consumido pelos respondentes	41
Tabela 3 – Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação	43
Tabela 4 – Correlações entre indicadores – constructo Orientação para o Mercado	43
Tabela 5 – Correlações entre indicadores – constructo Estratégia	66
Tabela 6 – Matriz anti-imagem – constructo Estratégia	44
Tabela 7 – Matriz anti-imagem – constructo Orientação para o Mercado.....	44
Tabela 8 – Comunalidades – constructo Estratégia	45
Tabela 9 – Comunalidades – constructo Orientação para o Mercado	45
Tabela 10 – Testes de validade convergente e significância das cargas.....	46
Tabela 11 – Critérios de <i>Fornell e Larcker</i>	47
Tabela 12 – Validade preditiva e tamanho do efeito	48
Tabela 13 – Coeficientes de caminho estimados – efeitos diretos	49
Tabela 14 – Coeficientes de caminho estimados – efeitos totais	51
Tabela 15 – Estatísticas descritivas por constructo	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Orientação para o Mercado	16
2.2 Estratégias Competitivas Genéricas	22
2.3 Estratégias Genéricas de Porter	25
2.3.1 Estratégia de Liderança no Custo Total	26
2.3.2 Estratégia de Diferenciação	27
2.3.3 Estratégia de Enfoque	28
2.4 Análise crítica das Estratégias Genéricas de Porter	29
2.5 A visão reformulada de Porter	33
3 METODOLOGIA	34
3.1 Modelo hipotético de pesquisa	34
3.2 Hipótese	35
3.3 Contexto	36
3.4 População e amostra da pesquisa	39
3.5 Coleta de dados	40
3.6 Tratamento estatístico dos dados	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1 Apresentação descritiva de distribuição de frequência e correlação entre indicadores.....	41
4.2 Procedimentos de análise dos dados – análise fatorial e modelo de mensuração	42
4.3 Avaliação do modelo estrutural	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	56

APÊNDICES	63
-----------------	----

1 INTRODUÇÃO

Ao buscar caminhos que permitam o enfrentamento das ameaças representadas pelas ações da concorrência, no tocante à manutenção de sua base de clientes, as organizações devem levar em conta características estruturais inerentes à dinâmica setorial e buscar formas de estabelecer vantagens competitivas sustentáveis, que viabilizem o incremento da sua capacidade de enfrentamento de configurações concorrenciais nem sempre favoráveis.

O tema da Orientação para o Mercado e sua influência no campo dos negócios teve seu desenvolvimento como objeto de estudo a partir dos anos 90, quando pesquisadores buscaram a definição do constructo e sua operacionalização, com especial contribuição de Kohli e Jaworski (1990), Slater e Narver (1994) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Após a proposição inicial de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990), vários trabalhos foram desenvolvidos com objetivo de contribuir para o refinamento e expansão das escalas propostas pelos autores – MARKOR e MKTOR, respectivamente – (CADOGAN e DIAMONTOPOULOS, 1995; SIGUAW e DIAMANTOPOULOS, 1995; WRENN, 1997; MATSUNO, MENTZER e RENTZ, 2000; PERIN e SAMPAIO, 2002; OLSEN e OLSEN, 2004; WARD, GIRARDI e LEWANDOWSKA, 2006) e de identificar as relações entre a Orientação para o Mercado e o desempenho organizacional (SLATER e NARVER, 1994; HULT, KETCHEN e SLATER, 2005; KIRCA, JAYACHANDRAN e BEARDEN, 2005; LINGS e GREENLEY, 2009).

A Orientação para o Mercado pode ser considerada como um meio das organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis, principalmente por meio da alocação e do uso de recursos e capacidades que permitam a satisfação de necessidades e demandas dos consumidores.

A sustentabilidade de tais vantagens somente é obtida se os meios pelos quais a Orientação para o Mercado é disseminada e efetivamente praticada não puderem ser facilmente identificados e copiados pela concorrência (CAMINO e AYALA, 2006).

Tomando por referência o cenário apresentado anteriormente, a abordagem proposta nesta dissertação mostra-se relevante por explorar aspectos conceituais de destacada importância na área de Marketing e por estar em sintonia com trabalhos em andamento em instituições de pesquisas nacionais e estrangeiras. Mostra-se original por adotar procedimentos metodológicos e técnicas de análise de dados que permitem a visualização de variáveis de

forma individual e de forma conjunta, ao propor um modelo nomológico estrutural para abordagem das relações entre os constructos representativos das dimensões analisadas.

De acordo com Raaij e Stoelhorst (2008), o conceito de Orientação para o Mercado tem origem no conceito de marketing e tem sido uma das ideias mais influentes nele. Um número crescente de estudos tem analisado a sua ligação com diferentes conceitos como desempenho, inovação, aprendizagem, qualidade e competitividade (Liao et al., 2012) e as atividades que envolvem uma efetiva Orientação para o Mercado são consideradas requisitos para as organizações serem capazes de fornecer produtos e serviços superiores em resposta às necessidades dos clientes (Atuahene-Gima e Ko, 1996; Liao et al., 2012).

A Orientação para o Mercado é também uma competência estratégica que potencializa um maior desempenho da empresa nos negócios, pois permite a criação de um valor superior para o cliente (Hult e Ketchen, 2001; Hult, Ketchen e Slater, 2005).

Completando a abordagem destes autores, Pelham (1997) argumentou que uma empresa com um maior grau de Orientação para o Mercado tem potencial para conseguir praticar um preço superior, devido à sua qualidade e confiabilidade; diminuir os custos de desenvolvimento; obter quota de mercado superior e obter economias de escala através da ampliação da quota de mercado.

Não obstante, uma organização só deve empreender a Orientação para o Mercado quando os resultados compensarem os possíveis custos suportados (Kohli e Jaworski, 1990).

A Orientação para o Mercado não só prevê um elevado nível de satisfação dos clientes e aumento dos recursos, assim como, melhora a sua reputação perante os concorrentes (Gainer e Padanyi, 2002), representando desta forma, uma vantagem competitiva em diferentes ambientes e organizações.

Porter (1980) foi um dos pioneiros na tradução do conceito de estratégia para o mundo empresarial. Ele a relaciona diretamente com a busca incessante por uma competitividade sustentada e afirma que os gestores tomam decisões relativas a esse aspecto sob os auspícios de metas de manutenção de determinados patamares competitivos e que tal processo passa pela busca das competências essenciais. Assim, a formulação da estratégia competitiva está em relacionar a companhia a seu ambiente.

Porter (1985) propôs uma tipologia composta por três Estratégias Genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

O ponto central da estratégia de liderança em custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor que o de seus concorrentes. A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes e, finalmente, o enfoque baseia-se no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender à toda indústria ou a um grande número de segmentos da mesma.

Na presente dissertação, a aplicação dos temas de Orientação para o Mercado e Estratégias Genéricas de Porter junto a indústrias de suplemento alimentar deve-se ao fato de o mercado *fitness* hoje ter relevância para diversos segmentos econômicos e sociais, segundo Menezes (2013).

De acordo com a revista FORBES (2012), neste meio, o *CrossFit* vem ganhando a atenção dos investidores nos últimos anos. Tal fenômeno pode estar associado ao modelo de negócio da modalidade: baixo custo de investimento para montagem.

Por se tratar de um formato não convencional, atrai grande parte dos consumidores que são avessos ao *fitness* convencional. Outro aspecto interessante onde se pode atribuir seu crescimento acelerado está relacionado a uma excelente estratégia de marketing.

O *CrossFit* criou um tipo de competição firmando parceria com uma famosa marca esportiva e dando prêmios de até 250.000 dólares para os vencedores. O fato de transmitir esses eventos por canais de esportes como a ESPN e o constante bombardeio de vídeos motivacionais pelos canais de mídia contribuíram para popularizar sua metodologia. (FORBES MAGAZINE, 2012).

No Brasil, o *CrossFit* chegou por meio do atleta e instrutor Joel Fridman, em 2009. Segundo ele, o *CrossFit* veio como uma prática diferenciada das modalidades oferecidas nas academias de ginástica, onde se trabalha uma capacidade física por vez, e também para fugir daquela monotonia de fazer sempre os mesmos exercícios.

O *CrossFit* também pode ser considerado como um grande exemplo de marca, pois não se limita aos aspectos geográficos e usa a internet como principal veículo de comunicação entre seus professores e praticantes (MENEZES, 2013). Portanto, é possível encontrar vários sites, *blogs* e páginas em redes sociais relacionados a essa prática.

Estudos relacionados ao corpo e suas formas de manifestação na sociedade de consumo têm sido realizados por acadêmicos oriundos de diversas áreas do conhecimento pois ele se transformou em ponto central de um mercado que cresce desde a segunda metade do século XX (CASTRO, 2004) e tem importância muito grande para área de marketing.

No sentido pós-moderno, o corpo deixou de ter exclusivamente o papel de compor um indivíduo e passou a compor um mercado, que lhe confere um valor (MEAMBER e VENKATESH, 1999).

Ao adotar a perspectiva de Goldenberg e Ramos (2007), o corpo se transformou em capital e, como tal, passou a ser alvo de investimentos de vários tipos de indústria; dentre elas, a de suplementos alimentares, que podem ser definidos como produtos feitos de vitaminas, minerais, produtos herbais, extratos de tecidos, proteínas e aminoácidos e outros produtos, consumidos com o objetivo de melhorar a saúde e prevenir doenças (CARVALHO e ORSANO, 2006).

1.1 Problematização

Com base nos aspectos anteriormente apresentados, destaca-se a relevância do estudo proposto, pela busca do entendimento das relações entre os constructos constituintes do modelo de estudo, no âmbito do ambiente mercadológico brasileiro. Coloca-se como proposta principal deste projeto a resposta à seguinte questão orientadora:

Qual a influência da Orientação para o Mercado nas Estratégias Genéricas de acordo com a tipologia de Porter e sob a percepção dos consumidores?

Para responder à questão proposta, serão apresentados, a seguir, os objetivos geral e específicos, norteadores da elaboração do modelo a ser explorado e da escolha da metodologia de pesquisa a ser aplicada, quando da realização dos trabalhos de coleta, análise e interpretação dos dados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Mensurar o efeito da Orientação para o Mercado nas Estratégias Genéricas das empresas atuantes no segmento de suplemento alimentar sob a perspectiva dos consumidores.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as Estratégias Genéricas adotadas por empresas atuantes no segmento de suplemento alimentar sob a perspectiva dos consumidores e considerando a tipologia de Porter.
- b) Mensurar o grau de Orientação para o Mercado de empresas atuantes no segmento de suplemento alimentar sob a perspectiva dos consumidores.
- c) Mensurar os efeitos dos componentes da Orientação para o Mercado nas Estratégias Genéricas adotadas por empresas atuantes no segmento de suplemento alimentar sob a perspectiva dos consumidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor visualização, o Quadro 1 relaciona os temas abordados e os autores referenciados.

Quadro 1 – Temas abordados e autores de referência

TEMA	AUTORES
Orientação para o Mercado	Drucker (1954), Howard (1983), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Day (1994), Cadogan e Diamantopoulos (1995), Hunt e Morgan (1995), Appiah-Adu e Ranchhod (1998); Egeren e O'Connor (1998), Becker e Homburg (1999), Deshpandé (1999), Harris e Piercy (1999), Jaworsky, Kohli e Sahay (2000), Pelham (2000), Sampaio (2000), Hult, Ketchen e Slater (2005), Pereira (2005) e Anwar (2008).
Estratégias Competitivas Genéricas	Chaves, Benedete e Polo (2009), Chrisman, Hoffer e Boulton (1988), D'Aveni, Dagnino e Smith (2010), Da Costa, Batista e De Almeida (2015), Hall (1980), Hambrick (1983), Hamel (2000), Herbert e Deresky (1987), Hill (1988), Hitt (2005), Hooley, Saunders e Piercy (2006), Keengan (2005), Markides (1999), Miller (1992), Miller e Dess (1993), Mintzberg e Quinn (2001), Murray (1988), Pearce II (1982), Porter (1980, 1985, 1986, 1990, 1991, 1996, 1999 e 2004), Schumpeter (1982), Thomas e D'Aveni (2009) e Zaccarelli e Fischann (1994).
Estratégias Genéricas de Porter	Da Costa, Batista e De Almeida (2015), Dess e Davis (1984), Hill (1988), Hunt e Morgan (1995), Miller e Dess (1993), Murray (1988) e Porter (1980, 1985 e 1991).

Fonte: elaboração da autora (2015).

2.1 Orientação para o Mercado

Desde o início da década de 1990 até os dias atuais, o tema Orientação para o Mercado tem sido tratado como uma das prioridades de estudo em marketing (BECKER e HOMBURG, 1999).

De acordo com Pereira (2005), a Orientação para o Mercado passou a ser preocupação crescente dos acadêmicos de marketing e de administração devido às mudanças sociais que alteraram o relacionamento das empresas e outras entidades com seus consumidores e públicos de interesse.

Essa importância da Orientação para o Mercado como parte central da administração e filosofia de marketing tem sido enfatizada nos últimos anos (APPIAH-ADU, 1998; EGEREN e O'CONNOR, 1998; JAWORSKY, KOHLI e SAHAY, 2000; PELHAM, 2000).

Mudanças constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores levam as empresas a continuamente monitorar essas necessidades e expectativas, disseminar uma cultura voltada ao cliente pela empresa e responder ao mercado de forma mais eficientemente possível. Para agir dessa maneira é necessário pensar no consumidor no início do planejamento das ações, é necessário implementar o conceito de marketing, é necessário ser orientado para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

A noção de que as necessidades dos consumidores devem ser a origem do processo de planejamento parece contemporânea, mas as origens de estruturar as atividades da empresa sobre um profundo conhecimento das necessidades do consumidor não é recente (DESHPANDÉ, 1999).

Desde a década de 50 a academia ressaltava a importância de uma administração com orientação voltada ao mercado (HARRIS e PIERCY, 1999). Drucker (1954) já enfatizava que o conceito de marketing não é uma atividade funcional especializada e que toda a empresa deveria pensar sob o ponto de vista do cliente. Howard (1983, p.91), numa tentativa de definir uma teoria de marketing da firma, reiterou a centralidade do conceito de marketing como um ponto focal de sua teoria: "... o ponto teórico central é que para uma empresa ter sucesso, os clientes deveriam ser a força direcionadora dominante".

De acordo com Sampaio (2000), a Orientação para o Mercado reforçada pela necessidade anteriormente discutida de posicionar o cliente como foco central da atividade empresarial, tem sido recebido substancial interesse acadêmico e de praticantes de marketing na última década e tem crescido rapidamente o número de trabalhos sobre o tema.

Narver e Slater (1990) afirmam que uma organização orientada para o mercado busca, de forma contínua, a constituição de vantagens competitivas sustentáveis, tanto por meio da oferta de benefícios adicionais aos clientes, como pela redução dos custos de aquisição.

Voltada para a maximização de seu desempenho de longo prazo, a organização orientada para mercado deve construir e manter uma relação de longo prazo com seu público-alvo.

Para tanto, eles desenvolveram um modelo centralizado no resultado, que se baseia nos componentes dela e no impacto dessa orientação sobre os resultados da empresa. O modelo tem a proposta de que a organização tenha conhecimento dos competidores, de forma a se posicionar continuamente em relação a eles, além de conhecer profundamente as necessidades de seus clientes, num processo de adequação permanente.

De acordo com Narver e Slater (1990), a Orientação para o Mercado é constituída por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e lucratividade). Para eles, a orientação para o cliente e a orientação para o competidor incluem todas as atividades voltadas para a obtenção e a disseminação interna de informações acerca do comportamento de ambos, atuantes no mercado-alvo.

Mais especificamente, a orientação para o cliente está estreitamente relacionada à compreensão dos seus objetivos e à consequente criação de valor de forma contínua, principalmente por meio do incremento da oferta de valor via relação custos *versus* benefícios.

Já a orientação para o competidor inclui o conhecimento adquirido pela organização quanto às forças, fraquezas e estratégias competitivas dos competidores atuais e potenciais, especialmente no tocante às tecnologias capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

A coordenação interfuncional tem por referência a aplicação coordenada dos recursos organizacionais, com o objetivo de criar valor para o cliente, por meio de uma combinação sinérgica de esforços das várias partes constituintes da organização. (NARVER e SLATER, 1990).

Conforme ressaltam os autores, a integração coordenada dos recursos, com o objetivo da criação superior de valor para o cliente, está estreitamente ligada às orientações para o cliente e para o competidor.

Narver e Slater (1990) desenvolveram sua escala de Orientação para o Mercado com quinze itens, denominada MKTOR, na qual somente três componentes comportamentais mostraram-se confiáveis e, conseqüentemente, fizeram parte do construto. Nesse estudo, os autores verificaram a relação da Orientação para o Mercado com o desempenho empresarial, tendo

encontrado um substancial efeito positivo da orientação para mercado sobre a lucratividade das unidades de negócio testadas.

Tendo por base os estudos anteriores (KOHLI e JAWORSKI, 1990 e JAWORSKI e KOHLI, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR, com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de Orientação para o Mercado das empresas.

Dessa maneira, a escala MARKOR foi composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

Segundo os autores, a inteligência de mercado é o ponto de referência de orientação para o mercado, pois envolve uma análise dos fatores externos à organização que influenciam as necessidades e desejos dos clientes, tais como tecnologia e competidores, tanto no presente como no futuro.

Kohli e Jaworski (1990) ressaltam que a inteligência de mercado é gerada por meio da análise de dados e informações obtidos de fontes formais e informais, assim como de fontes primárias e secundárias, e que é responsabilidade de toda a organização contribuir para sua constituição.

A disseminação da inteligência viabiliza a adaptação da organização às tendências do mercado, pois estabelece uma referência comum a todos os integrantes da organização, quando da realização de suas atividades. Além disso, não há somente uma área responsável pela disseminação da inteligência, pois esta poderá ser gerada por todas as áreas da organização, e tal processo de disseminação deverá ocorrer tanto por meios formais como por informais (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

A capacidade de resposta é a ação resultante da aplicação da inteligência de mercado e pode ser efetivada por meio da seleção dos mercados-alvo, do desenvolvimento e disponibilização de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e da constituição de um mix de marketing que leve a uma reação favorável por parte do consumidor final (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Cadogan e Diamantopoulos (1995) abordaram as duas perspectivas apresentadas e as classificaram como Orientação para o Mercado como filosofia (KOHLI e JAWORSKI, 1990) e como comportamento (NARVER e SLATER, 1990). Segundo eles, a primeira perspectiva está embasada no campo cognitivo e é influenciada diretamente por fatores pessoais, ao passo

que a perspectiva comportamental está ligada ao conjunto de atividades organizacionais e sua capacidade de fornecer informações para o direcionamento da organização.

De acordo com Cadogan e Diamantopoulos (1995), as duas perspectivas devem ser consideradas como complementares, pois o conceito de Orientação para o Mercado pode ser visto como um composto de atividades de geração e disseminação de inteligência e capacidade de resposta, caracterizadas por uma orientação para o cliente e para o competidor, guiadas por um mecanismo de coordenação que garante que processos e atividades sejam executados em alinhamento com os objetivos da organização.

A perspectiva de Orientação para o Mercado está diretamente ligada ao conceito de marketing que se compõe pelas afirmações: a) todas as áreas da organização deverão ser orientadas para o cliente; b) todas as atividades de marketing deverão ser integradas; e, c) o objetivo das organizações deverá ser a obtenção de lucratividade (HUNT e MORGAN, 1995).

Especificamente em relação à orientação para o cliente, Hunt e Morgan (1995) ressaltam que está estreitamente ligada ao conhecimento acerca dos clientes e ao desenvolvimento de produtos que satisfaçam suas necessidades, desejos e demandas, mas não deve ser confundida com a orientação para o mercado, principalmente em função do enfoque em clientes e competidores mantido pela última.

Ao levarem em conta o papel exercido pelas atividades de gestão na Teoria da Vantagem Comparativa, Hunt e Morgan (1995) propõem que a Orientação para o Mercado envolva: a) a busca e aquisição contínuas de informações acerca de clientes e concorrentes atuais e potenciais, b) o desenvolvimento de conhecimento de mercado por meio da análise dessas informações e, c) a aplicação desse conhecimento no direcionamento estratégico da organização.

De acordo com Anwar (2008), a Orientação para o Mercado geralmente é associada à capacidade das organizações em identificar e atender às necessidades e desejos do consumidor de maneira mais efetiva que seus concorrentes, principalmente por meio da adaptação das suas atividades e da alocação de seus recursos, conseqüentemente gerando vantagens competitivas e melhores patamares de desempenho. Além disso, o autor resalta que a Orientação para o Mercado exige das organizações uma postura mais proativa em relação às oportunidades e ameaças oriundas do ambiente de mercado.

Essa perspectiva está em alinhamento com a abordagem feita por Day (1994), acerca do papel das capacidades organizacionais como fatores determinantes da Orientação para o Mercado.

O autor considera como capacidades o agrupamento complexo de habilidades e aprendizado coletivo, colocados em prática por meio dos processos organizacionais, viabilizando a coordenação do sistema de atividades.

Day (1994) baseia sua pesquisa na proposição de que a Orientação para o Mercado é composta pelo conjunto de crenças que direciona o foco das organizações para a satisfação das demandas dos consumidores, pela habilidade da organização em gerar, disseminar e fazer uso de informações sobre consumidores e competidores e pela utilização coordenada dos recursos organizacionais, com o objetivo de gerar valor para o consumidor.

Hult, Ketchen e Slater (2005) utilizam a Visão Baseada em Recursos, definida como os ativos tangíveis e intangíveis e as capacidades organizacionais controladas pelas organizações e que são capazes de gerar vantagens competitivas, como referência principal para propor que a Orientação para o Mercado, o processamento de informações oriundas do mercado e a capacidade de resposta constituem, quando considerados em conjunto, um recurso estratégico de marketing capaz de gerar melhores níveis de desempenho.

Ao utilizar tanto a perspectiva de Narver e Slater (1990) como a de Kohli e Jawroski (1990), Hult, Ketchen e Slater (2005) identificaram que os conceitos adotados pelos autores, vistos sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, influenciam o desempenho das organizações de formas diferentes, mas que a capacidade de resposta exerce um papel de mediador total dos efeitos apurados.

Diante das diversas conceituações explanadas, ressalta-se que a presente dissertação baseia-se na definição de Orientação para o Mercado elaborada por Narver e Slater (1990), que aborda o tema constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional) e dos critérios de decisão (enfoque no longo prazo e lucratividade).

Conceitos da Visão Baseada em Recursos e disseminação na inteligência não são aprofundados pois relacionam-se internamente à empresa e toda análise do presente trabalho refere-se à percepção dos consumidores.

2.2 Estratégias Competitivas Genéricas

O assunto estratégia é de natureza ampla, complexa e multidimensional. O tema estratégia competitiva genérica tem sido abordado pela literatura sobre estratégia ao longo das últimas décadas com maior intensidade. Aspectos como tipologias, características, importância, aplicações, riscos, avaliação, seleção, emprego combinado e benefícios desejados têm sido investigados e discutidos ao longo do tempo.

Zaccarelli e Fischmann (1994, p.13) sustentam que a conceituação e o emprego de estratégias genéricas surgiram quase que simultaneamente ao planejamento estratégico empresarial e percebem quatro tipos de uso para as estratégias genéricas: elaboração de programa de estudo sobre o assunto; reconhecimento e análise da estratégia de outras empresas; preparo da redação e comunicação da estratégia da empresa; e, principalmente, elaboração de possíveis estratégias alternativas para a empresa.

Porter (1999, p. 63) define estratégia como sendo a ação de se “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. A exclusividade da posição criada é a essência do posicionamento estratégico e decorre da escolha de “atividades diferentes daquelas dos rivais”.

Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma organização ao meio ambiente em que está inserida. Desta forma, tem seus estudos focados na análise da estrutura da empresa e como o mercado influencia no seu desempenho. Cabe à organização se posicionar de forma a utilizar-se de como as regras do mercado influenciam no seu desempenho e, ainda, de se posicionar de forma a utilizar as regras do mercado e seu favor, atingindo, assim, desempenho superior.

Quanto ao conceito de estratégias genéricas, há distintas definições formuladas pelos diversos autores que têm explorado este tema.

Para Herbert e Deresky (1987, p.135), uma estratégia genérica pode ser caracterizada como uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas de forma generalizada a qualquer indústria e qualquer tipo e tamanho de organização.

Para Hambrick (1983, p.214), o emprego de uma tipologia, além de reduzir o vasto leque de combinações que, de outro modo, teriam que ser consideradas, disponibiliza um conjunto de tipos, cada qual compreendendo um “pacote” fechado e completo de atributos.

Chaves, Benedette e Polo (2009) resumem estas colocações registrando uma definição final: estratégias genéricas constituem um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo tal a poderem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas.

Suas diferentes tipologias representam classificações de padrões genéricos de comportamento ou de características estratégicas que uma empresa pode assumir e elas constituem opções amplas, gerais e básicas de posicionamento da empresa em determinado mercado.

A estratégia competitiva genérica é importante para os pesquisadores da área da estratégia organizacional, em razão de o conceito distinguir as estratégias das empresas com um alto desempenho das demais (MURRAY, 1988).

Elas facilitam a compreensão dos padrões de comportamento estratégico de uma empresa ao lançar luz sobre seus aspectos essenciais, reduzindo suas variáveis a um conjunto mais facilmente gerenciável e são aplicáveis de forma geral e independente do tipo de indústria e do porte ou natureza da organização. Mas não bastam por si só. Elas estabelecem o ponto de partida para um desenvolvimento detalhado de estratégias específicas. Servem, principalmente, aos processos de formulação, de avaliação e de seleção estratégica, auxiliando os administradores a tomar decisões mais adequadas, de acordo com os objetivos a serem atingidos (HERBERT; DERESKY, 1987).

Hooley, Saunders e Piercy (2006) consideram que muitas empresas orientadas de forma convencional, ou seja, sem grandes diferenciações, percebem suas operações como sua fonte primária para gerar valor agregado, abrindo oportunidades para os concorrentes que têm uma visão mais ampla sobre o valor que pode ser gerado sob a ótica dos clientes.

De acordo com Keengan (2005), uma vantagem competitiva em ambientes de concorrência pode ser uma oferta mais atraente para os consumidores.

Essa vantagem pode existir em um elemento de oferta de uma empresa, seja no próprio produto, no preço, na distribuição do produto do mercado ou na propaganda e promoção. A implementação dessas estratégias pode resultar em imagens positivas ou negativas dos produtos ou serviços na percepção dos consumidores, e, quando positivas, podem ser vantajosas perante a concorrência.

Estudos realizados nos últimos anos (e.g. THOMAS; D'AVENI, 2009; D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010) questionam a longevidade da vantagem competitiva e afirmam que somente em mercados monopolistas ou oligopolistas essa situação é possível.

Segundo Da Costa, Batista e De Almeida (2015) para outros autores (e.g. SCHUMPETER, 1982; MARKIDES, 1999; HAMEL, 2000), apenas a inovação constante sustentaria uma vantagem competitiva por longos períodos, especialmente em setores de alta tecnologia, em que a estrutura e as regras da competição são instáveis e erráticas e a vantagem competitiva é, portanto, a geração de desempenho superior à média do setor em que a empresa atua.

Foi com os trabalhos de Porter (1980) e de Hall (1980) que a ideia de estratégias genéricas, de fato, ganhou força e reconhecimento na área de negócios. São elas que realçam algumas variáveis ou dimensões-chave a fim de retratar seu comportamento ou suas características estratégicas.

Porter (1980) foi um dos pioneiros na tradução do conceito de estratégia para o mundo empresarial. Ele relaciona estratégia diretamente com a busca incessante por uma competitividade sustentada e afirma que as empresas tomam decisões estratégicas sob os auspícios de metas de manutenção de determinados patamares competitivos e que o processo que leva a uma competitividade sustentada passa pela busca das competências essenciais. Assim, a formulação da estratégia competitiva está em relacionar a companhia ao seu ambiente.

Mintzberg e Quinn (2001) comentam que as estratégias genéricas propostas por Porter (2004), que servirão de base na análise deste trabalho, contemplam variáveis úteis para identificar a essência de um negócio, e, por isso, o emprego frequente de suas proposições possibilita pesquisar as características estratégicas das empresas a partir de padrões de comportamento, constituindo-se, também, em maneiras de classificar e comparar organizações que atuam no mesmo setor.

Antes de Porter, porém, o conceito ainda recebia várias denominações diferentes, como *grand strategies*, que são mais relacionadas com as estratégias genéricas do tipo corporativas; que, de acordo com Zaccarelli e Fischmann (1994), nelas, a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupação com retorno financeiro, mas com algum ganho provável e não mensurável.

Hitt et al. (2005) consideram o termo *grand strategies* similar aos de estratégia primária, associando-as ao nível corporativo e o utilizam em seus estudos como estratégias genéricas de

estabilidade, crescimento interno e crescimento por meio de aquisição externa e de redução das operações ou *retrenchment*.

Pearce (1982) também utiliza o termo *gran strategies* para o conjunto de opções estratégicas que uma empresa deveria considerar, ainda que sem deixar clara a diferenciação entre os níveis estratégicos corporativos e de negócios.

Uma distinção importante, ainda quanto à natureza das estratégias genéricas, é abordada por Chrisman *et. al* (1988) em relação aos esquemas de classificações de estratégias competitivas genéricas. Eles observam que muitos esquemas de classificações criados referem-se a estratégias genéricas, mas para circunstâncias especiais de negócios, como reviravoltas ou *turnarounds*, para indústrias em declínio, para negócios com baixa participação de mercado e para indústria de manufatura, entre outros.

2.3 Estratégias Genéricas de Porter

Porter propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, ilustrada, a seguir, na FIG. 1.

Figura 1- Estratégias genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: adaptado de Porter (1985)

Segundo Porter (1980, 1985), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. Caso procurassem uma estratégia híbrida ou que fracassassem na busca por uma das três estratégias seriam por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio-termo*).

Nesse caso, de acordo com Da Costa, Batista e De Almeida (2015) é comum a organização alternar constantemente a estratégia sem atingir em nenhum momento o objetivo proposto.

Essa situação, além de baixar ou aniquilar a rentabilidade, acaba desencadeando uma série de problemas estruturais e culturais na gestão e na continuidade da organização dentro do mercado em que atua.

O fato de uma empresa ser classificada no *meio-termo* não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (DESS e DAVIS, 1984).

Porter (1980, 1985) sempre afirmou que uma empresa atuando no *meio-termo* apresentaria resultados inferiores aos daquelas que lograssem êxito no desenvolvimento de uma das três estratégias genéricas.

Este posicionamento lhe valeu diversas críticas (e.g.: MURRAY, 1988; HILL, 1988; MILLER e DESS, 1993). O próprio Porter (1980, p.53; 1991, p.101) chegou a mencionar, numas poucas ocasiões e muito *en passant*, que seria viável a perseguição simultânea das estratégias de baixo custo e de diferenciação, dada uma determinada conjugação muito específica de circunstâncias.

2.3.1 Estratégia de Liderança no Custo Total

Para Porter (1980, 1985), o ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços.

Quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria do que seus concorrentes, que também estão sujeitos à pressão desses.

Raciocínio similar vale para a análise da empresa *vis-à-vis* das demais forças competitivas (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores). O autor entende que somente pode existir *um* líder em custo numa indústria, porquanto, de contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas que aspiram à liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

De acordo com Da Costa, Batista e De Almeida (2015), ter um custo mais baixo em relação ao concorrente, ponto central dessa estratégia, não significa esquecer ou tornar-se indiferente à qualidade e à assistência oferecida aos clientes.

2.3.2 Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.

Hunt e Morgan (1995) comentam que com a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes torna difícil falar-se em um mercado que atinja *toda* a indústria, quando, na realidade, existem *segmentos* de mercado. Contudo, o conceito de um produto que atenda a toda a indústria assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria.

Ainda segundo Hunt e Morgan (1995) a diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (i.e., clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que, por definição de produto diferenciado, eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características. Argumentação similar pode ser aplicada na análise da vulnerabilidade da empresa em relação aos entrantes potenciais e produtos substitutos.

Embora argumentando que não pode existir mais do que uma líder em custo, Porter (1980, 1985) afirma que pode haver várias empresas, perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos das demais, e que haja um número suficiente grande de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos e características.

2.3.3 Estratégia de Enfoque

A estratégia de enfoque, para Porter (1985) baseia-se no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria).

O alvo, ou escopo estratégico, deve ser suficientemente estreito de forma a permitir que a empresa atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica. O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo. Abaixo, o Quadro 2 resume as estratégias genéricas e respectivas implicações comuns- recursos e habilidades requeridos e requisitos organizacionais.

Quadro 2 – Implicações comuns das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. • Boa capacidade de engenharia de processo. • Supervisão intensa da mão-de-obra. • Produtos projetados para facilitar a fabricação. • Sistema de distribuição com baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido. • Relatórios de controle freqüentes e detalhados. • Organização e responsabilidades estruturadas. • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing. • Engenharia de produto. • Tino criativo. • Grande capacidade em pesquisa básica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing. • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. • Forte cooperação dos canais. • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas. • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: adaptado de Porter (1980).

2.4 Análise crítica das estratégias genéricas de Porter

Uma das críticas mais comuns à taxinomia de estratégias genéricas propostas por Porter (1980, 1985) é, na realidade, uma questão semântica: enquanto a *liderança em custo e diferenciação* se referem a **como** competir, o *enfoque* se refere a **onde** competir (MINTZBERG, 1988; FAULKNER e BOWMAN, 1992).

Faulkner e Bowman (1992) citam que, na prática, tanto gerentes quanto pesquisadores, costumam, incorretamente, associar liderança em custo com concorrência em segmentos de preços baixos. Ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço (PARTRIDGE e PERREN, 1994).

A propósito do fato de várias empresas buscarem ser líderes em custo, Porter (1980, 1985) afirma que a forma de alcançar esta posição deverá desencorajar as demais de também fazê-lo.

Sharp (1991) sustenta uma posição contrária ao afirmar que, quando várias empresas buscam a liderança em custo (ou uma orientação para baixos custos), a estrutura da indústria se modifica, à medida que o mercado gradualmente se torna mais homogêneo (moldado pela oferta homogênea). Assim, o líder em custo seria beneficiado, pois haveria menos espaço para se buscar diferenciação.

Segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), alguns autores também apresentam argumentos de que uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade em preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção. Como consequência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência suficientes para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo (COYNE, 1986; FAULKNER e BOWMAN, 1992; MINTZBERG, 1988).

Ainda de acordo com Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), esta afirmação é duvidosa, à medida que, se não houver diferenças nos demais fatores do ambiente competitivo, menores custos e paridade de preços e atributos resultariam em uma *margin* maior para o líder em custos.

A questão está em determinar se esse líder poderia sustentar esta vantagem em caso de uma eventual mudança no ambiente competitivo. Sem dúvida, se ele tivesse sido capaz de traduzir

seus menores custos em maior parcela de mercado (via preços mais baixos), ele poderia estar mais imune às forças do ambiente.

Quanto à implementação da estratégia, existe uma dificuldade primária: conhecer os custos dos concorrentes. Além disso, a excessiva ênfase dada aos custos internos pode levar a empresa a sempre buscar soluções dentro da própria organização, ao invés de se relacionar adequadamente com os outros atores do ambiente competitivo.

Algumas críticas que Porter (1980, 1985) recebeu com relação à estratégia de diferenciação estão relacionadas ao fato dele não distinguir se o retorno pela diferenciação advém de preço prêmio ou do aumento de parcela de mercado (a preços médios). Em verdade, essa crítica não procede, uma vez que fica a critério da empresa decidir como ela pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro (SHARP, 1991).

Determinados autores entendem que a estratégia de diferenciação inclui um leque variado de estratégias competitivas distintas, as quais requerem estruturas e competências específicas e diferenciadas para sua implementação e, portanto, este tipo estratégico merece ser desagregado numa classificação mais precisa.

Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando-a como composta por:

- Diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e;
- Diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

Miller (1992) propôs três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Em 1992, o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

Na visão de Porter (1985, p.19-20), a busca simultânea das estratégias de liderança em custo e de diferenciação somente seria bem-sucedida se observasse uma ou mais circunstâncias raras:

- Quando todos os demais competidores estivessem competindo no *meio-termo*;
- Quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado ou pelas inter-relações entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não.;
- Quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante e detivesse direitos exclusivos sobre ela.

Contudo, Porter (1985) admite que estas circunstâncias são temporárias e que um competidor que logre sucesso na implementação de uma das estratégias "puras" ameaçará a posição daquele que procura sustentar sua vantagem por meio da implementação simultânea de duas estratégias.

Porter (1996) afirma que liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis, mas se trai ao apresentar o exemplo da *Southwest Airlines*, empresa que reduziu seus custos ao cortar refeições, reserva de assentos e transferência de bagagem entre conexões (mas, como estes serviços acarretam atrasos às outras empresas aéreas, a *Southwest* acabou também se diferenciando em relação aos concorrentes).

Dess e Davis (1984), White (1986) e Miller e Dess (1993), confirmando os argumentos teóricos de Wright (1987), identificaram empresas bem-sucedidas que se utilizavam simultaneamente das estratégias de diferenciação e de liderança em custo em um ou mais de seus segmentos alvo de produto-mercado, conforme também previsto por Hill (1988) e Karnani (1984).

Na opinião de Faulkner e Bowman (1992), assim como de Partridge e Perren (1994) e Sharp (1991), não há nenhum impedimento teórico em ser, ao mesmo tempo, diferenciado e líder em custo, desde que os atributos superiores do produto levem a um aumento de parcela de mercado, e esta, a economias por escala e pela curva de experiência.

Sharp (1991) acrescenta que todos os produtos devem possuir uma série de atributos básicos sem os quais não poderão competir e, as empresas, mesmo em mercados de *commodities*, buscarão diferenciar-se em intangíveis (serviço ou marca, por exemplo).

Porter (1985), por seu lado, argumenta que a busca por ambas as estratégias geraria conflito organizacional e levaria a empresa a ficar no *meio-termo*.

Phillips, Chang e Buzzel (1983), citando Fine, argumentam que produtos de alta qualidade (ou seja, diferenciados) podem apresentar custos de produção mais baixos, pois a maior atenção e cuidados dos empregados na produção destes produtos normalmente leva à descoberta e correção de falhas no sistema de produção, gerando uma redução nos custos (efeito da curva de experiência).

Ao reforçar esta visão, Miller (1992) cita como exemplos os investimentos em controle de estoque *just-in-time* e na Gestão pela Qualidade Total, os quais, além de melhorarem o serviço ao cliente e a qualidade dos produtos, também oferecem oportunidades para redução de custos.

Hill (1988) afirma que, sob certas circunstâncias, além de diferenciação e liderança em custo não serem antagônicas, a primeira ainda pode ser um meio de se alcançar a segunda. Tal situação dependeria do aumento da demanda proporcionada pela diferenciação e da diminuição dos custos unitários possibilitada pelo aumento do volume.

Ainda de acordo com Hill (1988), o impacto da diferenciação sobre o aumento da demanda é modulado por três fatores (ou contingências) principais:

- Capacidade da empresa em diferenciar o seu produto, que depende da existência de diversos atributos valiosos para os clientes e de diferentes possibilidades de uso do produto;
- Natureza da competição (estágio de evolução da indústria e concentração relativa de fornecedores, compradores e concorrentes) - indústrias fragmentadas ou em crescimento oferecem maiores possibilidades de a diferenciação gerar aumento de parcela de mercado;
- Comprometimento dos consumidores com os produtos dos concorrentes (altos custos de mudança dos clientes e significativa lealdade à marca dos concorrentes).

Quanto à extensão da redução de custos proporcionada pelo aumento de volume, as características da empresa, do produto, do processo de fabricação e da demanda devem ser tais que proporcionem significativas: 1) economias de escala; 2) economias de escopo (através do compartilhamento de recursos e de atividades) e; 3), economias devidas ao aprendizado (dependentes da complexidade e da antiguidade do processo).

Dado um conjunto de circunstâncias (não necessariamente todas ao mesmo tempo) como as acima mencionadas, uma empresa pode, via diferenciação, vir também a alcançar uma posição de liderança em custo.

Ao complementar sua análise, Hill (1988) cita ainda uma situação em que a liderança em custo pode preceder a diferenciação: quando a escala eficiente mínima for baixa (relativa à demanda total) é possível que várias empresas alcancem uma posição de mínimo custo. Neste caso, aquela que conseguisse diferenciar-se obteria vantagem competitiva sobre as demais, desde que, naturalmente, a diferenciação não implicasse aumento dos seus custos totais (o custo adicional imposto pela diferenciação da propaganda, nível de serviço, dentre outros e que deve ser compensado por economias de escopo) ou, alternativamente, a elasticidade da demanda ao preço fosse baixa o suficiente para tornar possível um preço prêmio.

2.5 A visão reformulada de Porter

Decorridos cinco anos da proposição da sua tipologia de estratégias genéricas, Porter elaborou e publicou um novo livro, intitulado *Competitive Advantage*, no qual reapresentou sua tipologia com algumas modificações e com um reforço conceitual. O próprio título desta obra já explorou a expressão "Vantagem Competitiva".

Chaves, Benedete e Polo (2009) afirmam que, para Porter (1985, p. 3), a vantagem competitiva poderia ser originada do valor que uma organização seria capaz de criar para seus consumidores e que excedesse o custo da criação desse valor (neste contexto, valor representaria o tanto que os consumidores se disporiam a pagar pelos bens ou serviços colocados à sua disposição).

Porter (idem, p. 3) afirmou existirem dois tipos básicos de vantagens competitivas: liderança em custo e diferenciação.

Uma vez introduzido este conceito, o autor (p. 11) adaptou sua definição de estratégias genéricas, postulando que os dois tipos de vantagens competitivas combinados com o escopo de atuação levariam a três estratégias genéricas (as mesmas antes definidas): liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que esta última admitiria, em função do escopo de atuação, as variantes "custo com enfoque" e "diferenciação com enfoque".

Ressaltou (p. 20), entretanto, que a implementação de uma estratégia genérica, por si só, não seria garantia de desempenho superior à média, o que somente poderia ser alcançado caso as vantagens competitivas obtidas em decorrência da estratégia implementada pudessem ser sustentadas ao longo do tempo.

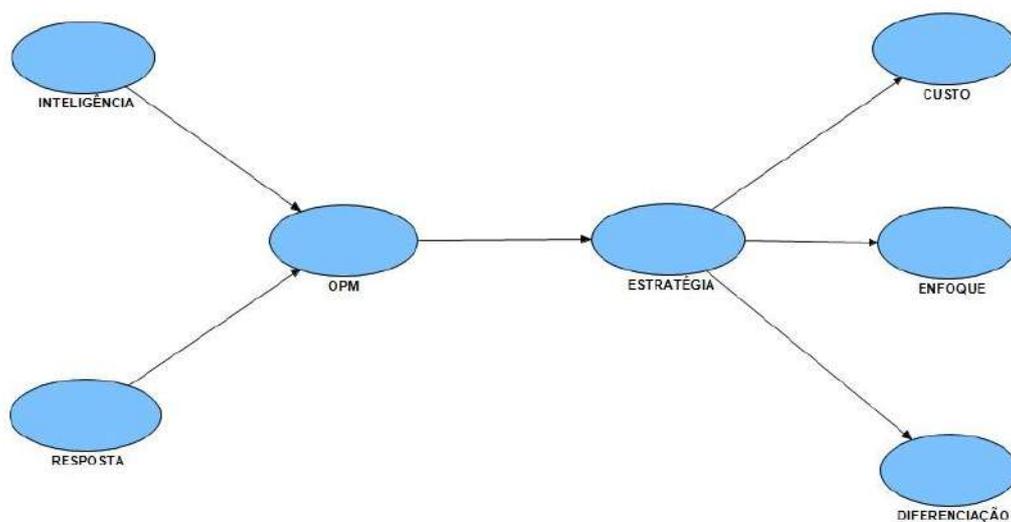
Sob o ponto de vista de implementação, Porter (p. 12) manteve a afirmação de que as empresas deveriam escolher uma só estratégia, pois ser "tudo para todos" seria uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média. Mais cauteloso do que na obra anterior, enfatizou que esta afirmação poderia admitir exceções, desde que se verificasse uma ou mais dentre as seguintes condições (*ibidem*, p. 19-20): 1) os competidores estarem "*stuck in the middle*"; 2) o custo ser fortemente afetado pelo *market share* ou por inter-relacionamentos e; 3), a empresa ser pioneira em uma inovação significativa.

3 METODOLOGIA

3.1 Modelo hipotético da pesquisa

O modelo hipotético proposto para a pesquisa (FIG. 3) compõe-se pelos constructos de segunda ordem Orientação para o Mercado (OPM) e Estratégia (ESTRATÉGIA). O constructo OPM está relacionado aos constructos de primeira ordem Geração de Inteligência (INTELIGÊNCIA) e Respostas ao Mercado (RESPOSTA), ao passo que o constructo ESTRATÉGIA está relacionado aos constructos de primeira ordem Liderança baseada em Custos (CUSTO), Liderança baseada em Enfoque em Custo ou Diferenciação (ENFOQUE) e Liderança baseada em Diferenciação (DIFERENCIAÇÃO).

Figura 2 – Modelo hipotético de pesquisa



Fonte: elaboração da autora (2015).

O modelo hipotético da pesquisa considera que o grau de Orientação para o Mercado das empresas irá influenciar a estratégia, levando em conta as perspectivas conceituais apresentadas no Referencial Teórico.

Nesta pesquisa, buscou-se avaliar o sentido e a medida nas quais se dão os relacionamentos entre os construtos apresentados, buscando-se identificar as configurações mais significativas nas relações entre os mesmos.

3.2 Hipótese

Hipótese é uma alegação ou afirmação sobre uma propriedade de uma dada população. As hipóteses científicas representam as premissas ou afirmações acerca de uma população, com base em teorias científicas e são validadas usando-se o método científico, contribuindo para a formulação de novas hipóteses (TRIOLA, 1999).

Assim, o pesquisador deverá fazer o teste de suas hipóteses, buscando validá-las ou refutá-las e neste processo são consideradas duas categorias de hipóteses essenciais: a) a hipótese nula, representada por H_0 e; b) a hipótese alternativa, representada por H_1 (TRIOLA, 1999).

Uma hipótese nula afirma que não existe diferença estatística entre dois ou mais grupos de dados — construtos ou fenômenos — medidos. Assim, a hipótese nula (H_0) representa o fenômeno ou relação que está sendo testado e o objetivo dos testes de hipóteses é tentar rejeitar a hipótese nula (H_0). Ao final de uma pesquisa, o pesquisador deve ser capaz de rejeitar, ou não, a hipótese nula (H_0) (TRIOLA, 1999).

Quanto à hipótese alternativa (H_1), esta afirma que existe alguma diferença estatística entre dois ou mais grupos de dados mensurados. Ou seja, ela representa o que se deseja provar ou estabelecer, sendo formulada para contradizer a hipótese nula (H_0) (TRIOLA, 1999).

O pesquisador pode estabelecer uma ou mais hipóteses alternativas, dependendo do seu objetivo de pesquisa (TRIOLA, 1999).

Dessa forma, para este estudo foi considerada a seguinte hipótese:

H₁: A Orientação Para o Mercado exerce influência positiva no Posicionamento Competitivo.

3.3 Contexto

A influência da Orientação para o Mercado nas Estratégias Genéricas foi verificada junto a indústrias de suplemento alimentar, sob a perspectiva dos consumidores praticantes de *CrossFit*, simultaneamente.

A justificativa de escolha de realização da pesquisa junto aos que optam por essa modalidade como forma de treinamento deve-se à complexidade do esporte aliada ao número crescente de empreendimentos e praticantes.

Criado pelo treinador Greg Glassman, a metodologia fundamenta-se em (três) pilares: a) variação, b) intensidade e; c) funcionalidade. E é assumidamente empírica e baseada na sua própria vivência e interpretação de resultados no meio prático. Não tem a intenção de atuar de forma específica, sendo sua especialidade não se especializar.

Através de uma grande variedade de métodos e rotinas de treinos diversificadas, o praticante do *CrossFit* encontra um novo desafio a cada dia de treino, sendo esse denominado WOD (*Work of Day*), que pode ser realizado em um box – academia destinada exclusivamente à prática da modalidade – ou em outros locais, dependendo dos tipos de exercício que o compõe.

Segundo o treinador, a metodologia objetiva que o indivíduo esteja preparado para qualquer tarefa física, sendo ela desconhecida ou até mesmo improvável. (*THE CROSSFIT TRAINING GUIDE*).

Em 2001, Glassman lançou o *Crossfit.com* onde disponibilizava suas rotinas de treino (WOD) com vídeos demonstrativos e fórum aberto para discussões. Em 2003, a franquia do *CrossFit* começou a ser comercializada, e, em 2005, já existiam 18 afiliações e a empresa acrescentou, aproximadamente, 1.000 unidades a cada três meses em 2013. Em 20 de junho de 2014, já eram mais de 10.000 afiliados no mundo, com mais de 6.500 unidades nos Estados Unidos. Na Espanha, por exemplo, em 2011 eram apenas seis boxes no país e, em 2014, o número já passava de cem. (GORKA, 2014).

Segundo Menezes (2013, p. 70), “o *CrossFit* enquanto método, pode ser definido como a reunião de exercícios de diversas práticas atléticas e funcionais em um modelo variável e intenso”. Basicamente, é um treinamento que visa um condicionamento geral e uma ampla adaptação fisiológica do corpo humano.

Foi inicialmente utilizado como principal treinamento de grupos do exército norte-americano e a *Special Weapons And Tactics* (SWAT) e agora introduzido como uma prática possível para qualquer pessoa, utilizando algumas adaptações. O *CrossFit* objetiva atingir o condicionamento físico geral e o treinamento consiste em exercícios variados e de altíssima intensidade (COSTA, 2014).

De acordo com o site brwod.com.br, em 2013, eram 99 boxes de *CrossFit* no Brasil. Em 2014, o número já passava de 300 – no estado de São Paulo.

Em pesquisa realizada por meio da análise das inscrições no “Wod Experience”, competição de *CrossFit* que aconteceu em Belo Horizonte, nos dias 18 e 19 de julho de 2015, constatou-se que o número de boxes na cidade aumentou consideravelmente. Em 2010, havia apenas um. Em 2015, já eram dezenove registrados e todos enviaram atletas para o evento, totalizando 205 competidores.

Desde o início da prática de esportes, atletas, médicos e outros profissionais ligados à nutrição com essa finalidade buscam incessantemente por substâncias “milagrosas” que melhorem a capacidade física de atletas.

Os suplementos alimentares surgiram há quatro décadas, destinados a pessoas que não conseguiam suprir suas necessidades nutricionais somente com a alimentação.

No início da década de 90, o americano Linus Pauling, vencedor do Prêmio Nobel de Química em 1954, divulgou a ideia de que mega doses diárias de vitaminas C prolongariam a juventude e combateriam inúmeras doenças. No entanto, ele mesmo abusava dessas vitaminas e morreu em 1994, vítima de um câncer na próstata. Porém, vale ressaltar que não houve nenhuma evidência de que a doença tenha relação com o consumo de tal substância.

As pesquisas sobre suplementos foram iniciadas por Christensen et al. (apud 1934 GARCÍA e NAVARRO, 1991), que mantiveram um grupo de atletas em atividade com carga de 1,080 kgm/min – equivalente a caminhada em rampa vertical – por 90 minutos após a ingestão de dieta com alto conteúdo em gordura.

Posteriormente, a mesma carga foi utilizada pelos mesmos atletas submetidos dessa vez, à ingestão de uma dieta rica em carboidratos. Daí em diante, passou-se a estudar o trabalho físico induzido por manipulações dietéticas, demonstrando que uma dieta pode afetar o rendimento do atleta e seu restabelecimento rápido, especialmente no que se refere a reservas de glicogênio. Concluiu-se que uma atividade física intensa leva o atleta a manter um equilíbrio muito instável entre demanda energética e ingressos em macro e micronutrientes.

As definições de suplementos são demasiadamente amplas e passíveis de confusão para o consumidor, pois geralmente suas funções são pouco esclarecedoras (CARVALHO e ORSANO, 2006).

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e o Ministério da Saúde, através da Portaria nº 29 de 13 de janeiro de 1998, os suplementos alimentares são classificados como alimentos para fins especiais destinados a praticantes de educação física (PORTARIA N.29, ANVISA, 1988).

Porém a Portaria nº 222 de 24 de março de 1998 trata especificamente dos alimentos para praticantes de esportes e os classificam como: repositores hidroeletrólíticos para praticantes de educação física; repositores energéticos para atletas; alimentos proteicos para atletas; alimentos compensadores para praticantes de educação física; aminoácidos de cadeia ramificada para atletas e outros alimentos com fins específicos para praticantes de atividade física.

A Portaria exclui os seguintes alimentos desta denominação: bebidas alcoólicas e gaseificadas; produtos que contenham farmacológicos estimulantes, hormônios e outras consideradas como *doping* pelo Comitê Olímpico Internacional (COI); produtos que contenham substâncias medicamentosas ou indicações terapêuticas; e produtos fitoterápicos e formulações à base de aminoácidos isolados, exceto os aminoácidos de cadeia ramificada e os aminoácidos essenciais utilizados em suplementação para alcançar o alto valor biológico preconizados pelas proteínas (PORTARIA Nº 222, ANVISA, 1998).

Segundo Carvalho e Orsano (2006), apesar da *American Dietetic Association* (ADA) afirmar que a melhor estratégia para promoção da saúde é uma alimentação variada em nutrientes e que a suplementação deve ser feita apenas quando ela não garante o aporte desses de maneira segura, grande quantidade de suplementos são comercializados com a falsa promessa de fornecer energia, aumentar a performance atlética, o ganho de massa muscular, reduzir medidas, entre outros ganhos sem comprovação científica.

3.4 População e amostra da pesquisa

Para a definição do tamanho da amostra mínima estatisticamente significativa, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ($Z = 1,96$), sendo considerada uma variabilidade amostral de 15%.

Utilizou-se como critério de cálculo de amostra mínima estatisticamente significativa para este estudo, os parâmetros definidos pelo *software* estatístico G*Power 3 (FAUL et al., 2009).

O G*Power 3 oferece suporte a cinco diferentes formas de avaliação estatística: a) análises *a priori*; b) análises *post hoc*; c) análises de força de compromisso; d) análises de sensibilidade; e, e) análises de critério (FAUL et al., 2009).

Segundo Faul et al. (2009) os parâmetros definidos pelo G*Power 3, em termos de amostra mínima, consideram três classes de parâmetros: a) o nível de significância, ou seja, a probabilidade de ocorrência de erro tipo I (α)¹; b) o tamanho da amostra utilizada; e, c) um parâmetro de efeito do tamanho, que define H_1 e, desta forma, indexa o grau de afastamento de H_0 na população subjacente.

Dessa forma, o cálculo da amostra mínima utilizando-se o G*Power 3 considera:

- Erro probabilístico de α (α = erro tipo I) = 0,05;
- Poder estatístico ($1-\beta$) (β = erro tipo II) = 0,95;
- Tamanho do efeito (f^2) = 0,15;
- Maior número de preditores (para o constructo de segunda ordem OPM) = 2;
- Tamanho da amostra mínima requerida = 43.

A amostra mínima, considerados os padrões estatísticos definidos, calculada por meio do G*Power 3 foi de 43 respondentes. Como foram obtidos 48 questionários válidos, essa exigência estatística foi plenamente atendida nesta pesquisa.

¹ A probabilidade de se cometer um erro tipo I depende dos valores dos parâmetros da população e é designada por α (nível de significância). Cabe notar que o nível de significância de um teste é a probabilidade máxima de ocorrência de um erro do tipo I, ao se avaliar a diferença entre dois ou mais grupos de dados. Normalmente, são especificados valores baixos de α , para minimizar a possibilidade de se cometer um erro do tipo I. Assim, comumente, são escolhidos valores pequenos para α , como 0,05, ou 0,01. (Cf. TRIOLA, 1999).

3.5 Coleta de dados

Os dados foram coletados através de *link* com questionário composto de 24 questões mensuradas por meio de escalas do tipo *Likert*, com âncoras em discordo totalmente e concordo totalmente (1 e 7), além de questões elaboradas com o objetivo de caracterizar a amostra estudada e reproduzida no Apêndice A, divulgado em grupos de redes sociais compostos por praticantes de *CrossFit* da cidade de Belo Horizonte, durante os meses de setembro e outubro do presente ano.

A fase da coleta de dados propriamente dita baseou-se em Malhotra (2001), pois objetivou examinar as intensidades, correlações e pares ordenados das relações entre variáveis e constructos da topologia estrutural do problema, por meio de um processo constituído, aplicando-se uma abordagem qualitativa.

Quanto à estratégia, este é um estudo de natureza quantitativa, tratando-se de uma pesquisa do tipo *survey*, que buscou coletar e utilizar dados primários, obtidos a partir de uma amostra de pesquisa.

3.6 Tratamento estatístico dos dados

Os dados coletados foram tabulados e processados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para a geração de estatísticas descritivas e a realização de análise fatorial exploratória.

Em uma análise prévia foi constatada a existência de dados ausentes, os quais foram tratados por meio da técnica de imputação pela média, conforme recomendado por Hair et al. (2006). Não foram identificados dados discrepantes na amostra.

O passo seguinte do tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* SmartPLS®, versão 2.0 M3 (beta), com o objetivo da estimação dos parâmetros do modelo proposto e teste da hipótese de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los com base nos objetivos geral e específicos.

4.1 Apresentação descritiva de distribuição de frequência e correlação entre indicadores

Conforme pode ser observado na Tabela 1, há um equilíbrio entre respondentes do sexo masculino (54,17%) e do sexo feminino (45,83%).

Tabela 1 – Distribuição de frequência – SEXO dos respondentes

SEXO	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
FEMININO	22	45,83	45,83
MASCULINO	26	54,17	100,00
Total	48	100,00	

Fonte: elaboração da autora (2015).

A Tabela 2 mostra que a marca Progenex, fabricante de suplementos exclusivamente formulados para praticantes de *CrossFit*, apresenta maior número de consumidores.

Tabela 2 – Distribuição de frequência – Marca do suplemento consumido pelos respondentes

continua

SUPLEMENTO	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
PROGENEX	11	22,92	22,92
OPTIMUM	8	16,67	39,58
DYMATIZE	4	8,33	47,92
PROBIÓTICA	4	8,33	56,25
ISOPURE	3	6,25	62,50
CELLUCOR	2	4,17	66,67
ESSENCIAL	2	4,17	70,83

conclusão

SUPLEMENTO	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
WHEY PROTEIN GOLD	2	4,17	79,17
CARNIVOR	1	2,08	81,25
ELITE	1	2,08	83,33
GOLD	1	2,08	85,42
GOLDEN STANDARD	1	2,08	87,50
INTEGRALMÉDICA	1	2,08	89,58
MUSCLE PHARM	1	2,08	91,67
NÃO RESPONDEU	1	2,08	93,75
PERFORMANCE	1	2,08	95,83
SYNTA 6	1	2,08	97,92
VEGAN	1	2,08	100,00
Total	48	100,00	100,00

Fonte: elaboração da autora (2015).

4.2 Procedimentos de análise dos dados – Análise Fatorial e Modelo de Mensuração

Como afirmam Hair et al. (2006), a análise fatorial tem vários propósitos. Dentre eles, a aplicação como medida mais precisa da dimensionalidade das medições. Os autores partem do pressuposto de que todas as variáveis constantes das medidas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo hipotético em estudo.

Assim, de acordo com Hair et al. (2006), a análise fatorial tem o objetivo específico de verificar se todos os indicadores constantes nas medições são realmente relevantes para o trabalho de pesquisa proposto. No caso desta pesquisa, a análise fatorial foi efetivada por meio de Componentes Principais, com rotação Varimax.

Hair et al. (2006) destacam cinco maneiras para constatar a relevância dos indicadores, possíveis de serem visualizadas nas tabelas abaixo.

O primeiro deles é a constatação da relevância dos indicadores que consiste em verificar a medida de adequação da amostra, obtida por intermédio do teste do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), cujos valores estão contidos no intervalo entre 0 e 1 (0,00 e 1,00).

Quanto mais próximo de 1,00 for o valor obtido no teste, melhor a adequação da amostra. De acordo com os critérios propostos por Hair *et al.* (2006) na Tabela 3 os constructos Estratégia e Orientação Para o Mercado atendem o critério de forma Medíocre e Admirável, tendo em vista os valores de KMO de 0,668 e 0,836, respectivamente.

Tabela 3 – Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação

Intervalo	Adequação da Amostra
0,80 a 1,00	Admirável
0,70 a 0,80	Mediana
0,60 a 0,70	Medíocre
0,50 a 0,60	Ruim
0,00 a 0,50	Inaceitável

Fonte: adaptado de Hair *et al.* (2006, p. 98).

Em se tratando de verificação das correlações entre os indicadores, Hair *et al.* (2006) recomendam que haja um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,30, o que indica a presença de indicadores relevantes, embora reconheçam que não existe uma regra objetiva que defina a expressividade destes indicadores.

Conforme pode ser observado nas Tabelas 4 e 5 (Apêndice 2), os indicadores dos constructos Orientação para o Mercado e Estratégias Genéricas atendem ao critério Plenamente e Com Restrições, respectivamente.

Tabela 4 – Correlações entre indicadores – Constructo Orientação Para o Mercado

QUESTÕES	CORRELAÇÕES									
	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Q15	0,533 ***									
Q16	0,325 ***	0,589 ***								
Q17	0,465 ***	0,804 ***	0,440 ***							
Q18	0,429 ***	0,608 ***	0,610 ***	0,496 ***						
Q19	0,412 ***	0,634 ***	0,510 ***	0,672 ***	0,598 ***					
Q20	0,375 ***	0,623 ***	0,612 ***	0,699 ***	0,639 ***	0,771 ***				
Q21	0,639 ***	0,483 ***	0,264 **	0,570 ***	0,204 *	0,425 ***	0,459 ***			
Q22	0,495 ***	0,381 ***	0,362 ***	0,275 **	0,389 ***	0,178	0,217 *	0,397 ***		
Q23	0,333 ***	0,629 ***	0,493 ***	0,665 ***	0,358 ***	0,525 ***	0,547 ***	0,371 ***	0,353 ***	

*** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: elaboração da autora (2015).

Hair *et al.* (2006) afirmam que o exame dos valores da matriz anti-imagem devem apresentar pequenos escores. Esse critério é atendido para ambos os constructos – Estratégia e Orientação para o Mercado – e pode ser ilustrado nas Tabelas 6 e 7.

Tabela 6 – Matriz anti-imagem – Constructo Estratégia

QUESTÕES	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13
Q02	-0,035												
Q03	0,054	-0,043											
Q04	0,060	-0,025	-0,047										
Q05	-0,071	0,039	-0,020	-0,133									
Q06	0,092	-0,154	0,078	-0,061	-0,011								
Q07	-0,086	0,065	0,102	-0,046	-0,025	-0,092							
Q08	-0,070	-0,089	0,022	0,126	-0,133	-0,004	-0,036						
Q09	-0,247	-0,005	-0,127	0,001	0,014	-0,099	-0,011	0,095					
Q10	-0,019	0,066	-0,112	0,147	-0,087	-0,089	-0,086	0,070	0,023				
Q11	0,076	-0,130	0,160	0,063	-0,049	0,007	0,038	0,019	-0,053	0,052			
Q12	-0,012	0,026	-0,132	-0,006	0,032	-0,055	-0,118	-0,040	-0,026	-0,029	-0,100		
Q13	0,145	0,004	0,000	0,005	-0,019	0,072	-0,084	-0,147	-0,120	-0,013	-0,059	-0,123	
Q24	-0,093	-0,021	-0,105	-0,054	-0,087	-0,028	0,007	0,040	0,051	0,025	-0,060	0,112	-0,072

Fonte: elaboração da autora (2015).

Tabela 7 – Matriz anti-imagem – Constructo Orientação para o Mercado

QUESTÕES	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
Q15		-0,056							
Q16	0,028	-0,095							
Q17	0,022	-0,127	0,084						
Q18	-0,089	-0,059	-0,084	-0,008					
Q19	-0,033	-0,022	0,009	-0,022	-0,066				
Q20	0,042	0,043	-0,103	-0,063	-0,094	-0,119			
Q21	-0,207	0,004	0,000	-0,078	0,147	-0,020	-0,074		
Q22	-0,104	-0,008	-0,061	0,035	-0,134	0,083	0,056	-0,121	
Q23	0,011	-0,041	-0,090	-0,097	0,100	-0,043	-0,030	0,055	-0,131

Fonte: elaboração da autora (2015).

Os escores H^2 mostram em que grau os indicadores estão associados à combinação linear gerada pelo fator extraído. Os constructos de segunda ordem Posicionamento e Orientação para o Mercado atendem aos critérios de avaliação, conforme pode ser observado nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 – Comunalidades – Constructo Estratégia

QUESTÕES	H^2
Q01	0,507
Q02	0,769
Q03	0,436
Q04	0,790
Q05	0,744
Q06	0,581
Q07	0,677
Q08	0,578
Q09	0,428
Q10	0,714
Q11	0,761
Q12	0,598
Q13	0,585
Q24	0,736

Fonte: elaboração da autora (2015).

Tabela 9 – Comunalidades – Constructo Orientação Para o Mercado

QUESTÕES	H^2
Q14	0,743
Q15	0,756
Q16	0,563
Q17	0,723
Q18	0,584
Q19	0,729
Q20	0,786
Q21	0,679
Q22	0,581
Q23	0,531

Fonte: elaboração da autora (2015).

Na Tabela 10 são apresentadas as cargas fatorais de cada indicador em relação aos respectivos constructos, assim como os índices para verificação da Validade Convergente – *Alfa de Cronbach* e Confiabilidade Composta, conforme indicado por Ringle, Silva e Bido (2014).

Segundo os autores, valores de Alfa acima de 0,600 e de Confiabilidade Composta acima de 0,700 são considerados adequados, atestando a validade convergente. As recomendações de Hair *et al.* (2006) consideram como ponto de corte cargas iguais ou superiores a 0,300.

Tabela 10 – Testes de Validade Convergente e Significância das Cargas

CONSTRUCTO DE SEGUNDA ORDEM	INDICADOR RES	CONSTRUCTO DE PRIMEIRA ORDEM	CARGA	ESTATÍSTICA T	ALPHA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	
OPM	Q14	INTELIGÊNCIA	0,681	4,730	***	0,852	0,895
	Q15		0,910	44,861	***		
	Q16		0,744	6,665	***		
	Q17		0,827	11,004	***		
	Q18		0,796	13,236	***		
	Q19	RESPOSTA	0,828	25,076	***	0,788	0,857
	Q20		0,853	28,222	***		
	Q21		0,697	5,640	***		
	Q22		0,517	2,941	***		
	Q23		0,766	11,893	***		
ESTRATÉGIA	Q02	CUSTO	0,624	2,798	***	0,794	0,867
	Q04		0,813	4,158	***		
	Q05		0,833	5,385	***		
	Q24		0,867	4,947	***		
	Q06	DIFERENCIAÇÃO	0,663	4,660	***	0,744	0,823
	Q07		0,635	1,885	*		
	Q08		0,705	2,618	***		
	Q11		0,551	2,580	***		
	Q12		0,648	2,009	**		
	Q13		0,757	2,631	***		
Q01	FOCO	0,816	1,758	*	0,600	0,689	
Q03		0,305	0,768				
Q09		0,915	2,445	**			
Q10		0,243	0,446				

*** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: elaboração da autora (2015).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 10, somente o constructo ENFOQUE não apresentou valor de Alfa acima do valor de referência (0,600), assim como o valor de Confiabilidade Composta (0,689), mas tais valores ficaram próximos dos valores mínimos indicados por Ringle, Silva e Bido (2014).

Após ter sido atestada a Validade Convergente do Modelo, foi verificada a Validade Discriminante por Meio do Critério de Fornell e Larcker (1981), conforme indicado por Ringle, Silva e Bido (2014), que se baseia na comparação das raízes quadradas das Variâncias Médias Explicadas de cada variável latente com as correlações entre as variáveis latentes.

Como pode ser observado na Tabela 11, a raiz quadrada da variância média explicada para a variável latente INTELIGÊNCIA, representada na diagonal principal da matriz, é inferior à sua correlação com a variável latente RESPOSTA.

Essa constatação aponta para a necessidade de se refinar o modelo em futuras pesquisas e replicações, de forma que redundâncias e repetições que possivelmente ocorrem em relação aos significados das questões componentes do instrumento de coleta dos dados possam ser eliminadas.

Tabela 11 – Critério de Fornell e Larcker

CONSTRUCTOS	CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE	INTELIGÊNCIA	RESPOSTA
CUSTO	0,790				
DIFERENCIAÇÃO	0,475	0,663			
ENFOQUE	0,280	0,343	0,643		
INTELIGÊNCIA	0,584	0,661	0,303	0,795	
RESPOSTA	0,584	0,581	0,453	0,854	0,857

Fonte: elaboração da autora (2015).

4.3 Avaliação do modelo estrutural

O primeiro critério utilizado para avaliação é a verificação da proporção da variância da variável latente endógena explicada pelo modelo estrutural, expresso pelo coeficiente de determinação (R^2).

De acordo com Cohen (1988), um R^2 entre 0,020 e 0,130 representa uma pequena capacidade explicativa, ao passo que um R^2 entre 0,130 e 0,260 representa uma capacidade explicativa média e um R^2 acima de 0,260 representa uma capacidade explicativa grande.

No caso desta pesquisa, o modelo estrutural se mostrou capaz de explicar 56,40% ($R^2=0,564$) da variância da variável latente ESTRATÉGIA, representando uma capacidade explicativa grande do modelo e seu ajuste ao estudo da hipótese de pesquisa proposta.

Tal ajuste também pode ser verificado por meio dos critérios de Verificação da Validade Preditiva, com a utilização do indicador de Stone-Geisser (Q^2) e da contribuição de cada constructo para o ajuste do modelo, expressa por meio da estimação do Tamanho do Efeito (f^2).

Os valores estimados para o Q^2 devem ser positivos e, de acordo com Cohen (1988), valores de f^2 entre 0,020 e 0,150 são considerados pequenos, entre 0,150 e 0,350 médios e acima de 0,350 são considerados grandes.

Todos os valores apurados para o indicador de Stone-Geisser (Q^2) são positivos, atestando a validade preditiva do modelo estrutural.

Quanto ao tamanho do efeito (f^2), a variável latente CUSTO apresenta efeito grande (0,367), assim como OPM e INTELIGÊNCIA (0,428 e 0,446, respectivamente). DIFERENCIAÇÃO, ESTRATÉGIA e RESPOSTA apresentam efeito médio (0,215; 0,171; e, 0,344, respectivamente). Quanto à variável latente ENFOQUE, o valor de f^2 apurado aponta para um Tamanho do Efeito pequeno (0,099) - Tabela 12.

Tabela 12 – Validade Preditiva e Tamanho do Efeito

CONSTRUCTOS	f^2	Q^2
CUSTO	0,367	0,391
DIFERENCIAÇÃO	0,215	0,281
ENFOQUE	0,099	0,089
ESTRATÉGIA	0,171	0,125
OPM	0,428	0,527
RESPOSTA	0,344	
INTELIGÊNCIA	0,446	

Fonte: elaboração da autora (2015).

Quanto às relações entre as variáveis latentes, que expressam as hipóteses de pesquisa, conforme apresentado na Tabela 13 e representado nas FIG. 3 e 4, o efeito da variável latente OPM (0,751) na variável latente ESTRATÉGIA se mostra positivo e estatisticamente significativo a 1% (Estatística T = 6,147 > 2,580). Tal resultado leva à não-rejeição da Hipótese de pesquisa (H_1 : A Orientação Para o Mercado exerce influência positiva no Posicionamento Competitivo).

Os demais coeficientes de caminho apresentados na Tabela 13 indicam a significância estatística entre os constructos de primeira ordem INTELIGÊNCIA e RESPOSTA e o constructo de segunda ordem OPM – Estatística T igual a 17,531 e 17,522, respectivamente, ambas maiores que o valor de referência de 2,580, a 1%.

Quanto à ESTRATÉGIA, os coeficientes de caminho estimados apontam para a capacidade dos constructos de primeira ordem CUSTO, DIFERENCIAÇÃO e ENFOQUE refletirem o posicionamento estratégico das firmas estudadas, sob a perspectiva dos consumidores.

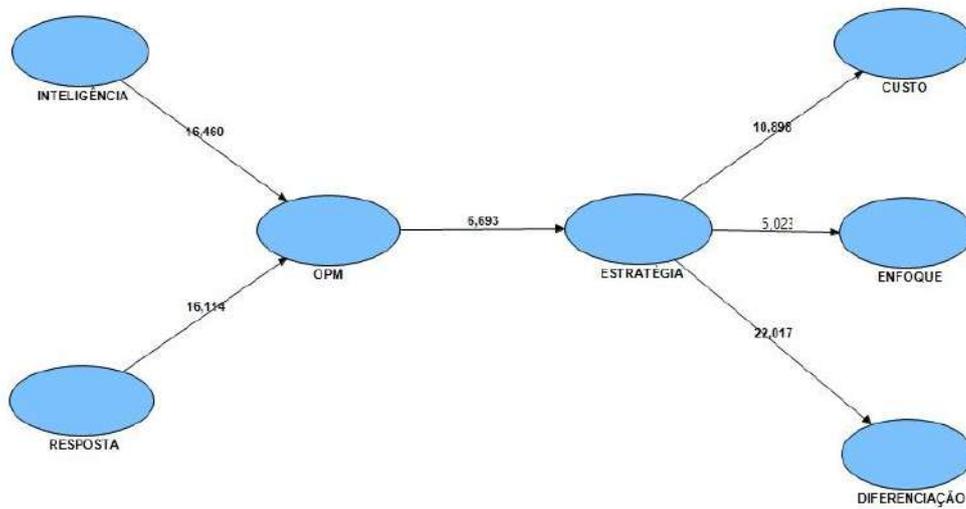
Tabela 13 – Coeficientes de caminho estimados – efeitos diretos

ORIGEM	DESTINO	COEFICIENTE DE CAMINHO	ESTATÍSTICA T	
OPM	ESTRATÉGIA	0,751	6,147	***
INTELIGÊNCIA	OPM	0,564	17,531	***
RESPOSTA	OPM	0,474	17,522	***
POSICIONAMENTO	CUSTO	0,815	11,284	***
POSICIONAMENTO	DIFERENCIAÇÃO	0,858	22,539	***
POSICIONAMENTO	ENFOQUE	0,562	4,995	***

*** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$.

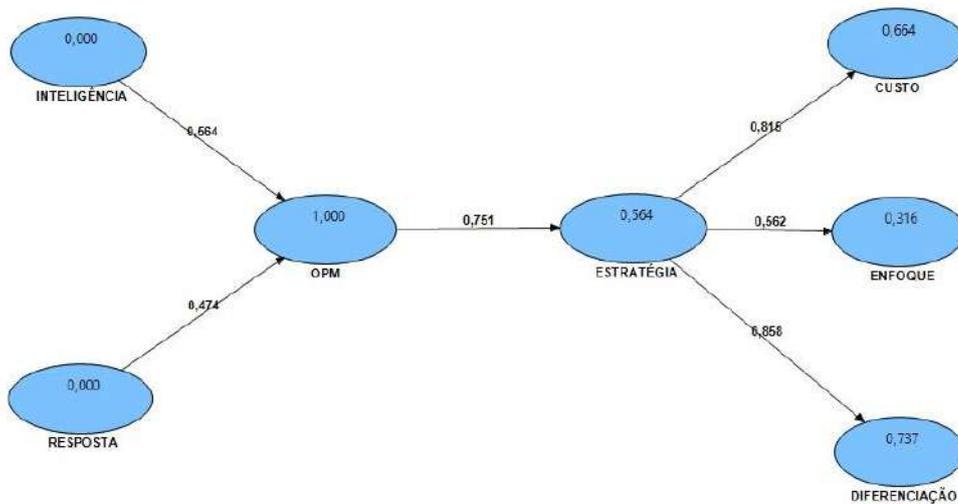
Fonte: elaboração da autora (2015).

Figura 3 – Relações estimadas entre os constructos componentes do modelo de pesquisa



Fonte: elaboração da autora (2015).

Figura 4 – Significância estatística das relações estimadas entre os constructos componentes do modelo de pesquisa



Fonte: elaboração da autora (2015).

Outro aspecto relevante em relação ao modelo de pesquisa, de acordo com os dados constantes da Tabela 14, são os efeitos totais exercidos pelos constructos OPM, INTELIGÊNCIA e RESPOSTA nos constructos ESTRATÉGIA, CUSTO, DIFERENCIAÇÃO e ENFOQUE.

Merecem destaque os efeitos exercidos pelo constructo OPM nos constructos CUSTO, DIFERENCIAÇÃO e ENFOQUE.

Conforme indicado na Tabela 14, quanto maior a Orientação para o Mercado (OPM), maior a tendência das firmas em adotarem um posicionamento de diferenciação (DIFERENCIAÇÃO) de forma mais predominante que os demais posicionamentos.

Tabela 14 – Coeficientes de caminho estimados – efeitos totais

ORIGEM	DESTINO	EFEITO TOTAL	ESTATÍSTICA T
INTELIGÊNCIA	CUSTO	0,345	5,553 ***
INTELIGÊNCIA	DIFERENCIAÇÃO	0,364	5,789 ***
INTELIGÊNCIA	ENFOQUE	0,238	3,915 ***
INTELIGÊNCIA	ESTRATÉGIA	0,423	6,175 ***
OPM	CUSTO	0,612	5,651 ***
OPM	DIFERENCIAÇÃO	0,644	5,716 ***
OPM	ENFOQUE	0,422	3,805 ***
RESPOSTA	CUSTO	0,290	5,336 ***
RESPOSTA	DIFERENCIAÇÃO	0,306	5,240 ***
RESPOSTA	ENFOQUE	0,200	3,556 ***
RESPOSTA	ESTRATÉGIA	0,356	5,607 ***

*** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: elaboração da autora (2015).

4.4 Avaliação do grau de Orientação para o Mercado e de Estratégia

Com foco nos objetivos específicos a e b, foram apurados os quartis referentes aos constructos que compõem o modelo de pesquisa – Tabela 15 – para que se identificassem os graus de Orientação para o Mercado e de estratégia das firmas que compuseram a amostra, consideradas as médias apuradas para cada constructo.

Para efeito de análise, médias até o limite superior do primeiro quartil, inclusive, foram consideradas baixas; entre o limite superior do primeiro quartil e o limite superior do segundo quartil, inclusive, foram consideradas moderadas; entre o limite superior do segundo quartil e o limite superior do terceiro quartil, inclusive, foram consideradas altas e; acima do limite superior do terceiro quartil, foram consideradas muito altas.

Ainda de acordo com a Tabela 15, na perspectiva dos respondentes, as organizações utilizadas como referência de análise adotam um grau moderado de estratégia de custo ($\mu = 5,261$), um grau alto de estratégia de diferenciação ($\mu = 4,786$) e um grau moderado de estratégia de enfoque ($\mu = 4,149$).

Quanto à Orientação para o Mercado, tais organizações adotam um grau moderado de resposta às mudanças no contexto competitivo ($\mu = 4,409$) e um alto grau de geração de inteligência de mercado ($\mu = 4,211$).

Tabela 15 – Estatísticas descritivas por constructo

CONSTRUCTOS	LIMITES SUPERIORES DOS QUARTIS			ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			
	PRIMEIRO	SEGUNDO	TERCEIRO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
ESTRATÉGIA	4,158	4,692	5,763	2	7	4,908	0,970
CUSTO	4,565	5,385	6,172	1	7	5,261	1,276
DIFERENCIAÇÃO	3,983	4,667	5,853	2	7	4,786	1,157
ENFOQUE	3,060	4,247	5,148	2	7	4,149	1,278
OPM	3,079	4,343	5,177	2	7	4,309	1,266
RESPOSTA	3,407	4,457	5,312	2	7	4,409	1,219
INTELIGÊNCIA	2,823	4,207	5,326	2	7	4,211	1,413

Fonte: elaboração da autora (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de estudo sobre Orientação para o Mercado apresenta potencial de desenvolvimento de trabalhos, face à importância na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e performance superior. Uma empresa orientada para o mercado está mais apta a identificar oportunidades para criar e sustentar um valor superior para os clientes correntes e potenciais (Narver e Slater, 1993). Dessa forma, a empresa pode identificar bases mais apropriadas e específicas para segmentar o mercado, atender mais eficazmente as necessidades expressas e latentes dos consumidores do segmento, posicionar seus produtos mais adequadamente e, então, criar valor superior para a empresa e para os clientes, mesmo em mercados mais dinâmicos, através de relacionamentos mais estáveis e duradouros (Webster, 1992).

A pesquisa realizada na presente dissertação teve como intenção responder à pergunta: Qual a relação entre Orientação para o Mercado e Posicionamento Competitivo, de acordo com a tipologia de Porter e sob a percepção do público-alvo? Para tal, foi estabelecido como objetivo geral mensurar as relações entre Orientação para o Mercado e Posicionamento Competitivo de empresas atuantes no segmento de suplemento alimentar, sob a perspectiva dos consumidores, o qual foi alcançado por meio dos objetivos específicos.

Além da validade convergente identificada pela validação individual dos constructos envolvidos, efetuou-se, também, a validação do modelo integrado, permitindo ainda certificar a validade discriminante dos constructos envolvidos na relação, verificando a extensão com a qual as variáveis apresentam forte relação com seus respectivos constructos latentes (Malhorta, 2001; Hair et. al, 1996).

O primeiro objetivo específico foi atingido por meio da estimação dos efeitos do constructo de segunda ordem - Orientação para o Mercado e dos respectivos constructos de primeira ordem, quais sejam, Geração de Inteligência e Respostas ao Mercado, no constructo de segunda ordem Posicionamento Competitivo e em seus constructos de primeira ordem (Liderança baseada em Custos, Liderança baseada em Diferenciação e Liderança baseada em Enfoque).

Na perspectiva dos respondentes, as organizações utilizadas como referência de análise adotam um grau moderado de estratégia de custo, um grau alto de estratégia de diferenciação e um grau moderado de estratégia de enfoque.

Os resultados indicaram que quanto mais orientada para o mercado, maior a tendência de uma organização adotar um posicionamento competitivo predominantemente voltado para a diferenciação, constatação reforçada pelas influências exercidas pela Geração de Inteligência e pelas Respostas ao Mercado.

Ao se comparar os efeitos da Geração de Inteligência e das Respostas ao Mercado no Posicionamento Competitivo, identifica-se uma maior capacidade de influência da primeira, reforçando a necessidade das organizações buscarem uma maior proximidade com o consumidor, de forma que as ações estratégicas implementadas em resposta às demandas e às ações dos concorrentes sejam mais acertadas.

O segundo e o terceiro objetivos foram alcançados com a mensuração do grau de Orientação para o Mercado das empresas atuantes no segmento de suplemento alimentar citadas pelos respondentes e de seu Posicionamento Competitivo, estabelecendo referências para que pesquisas sejam realizadas de forma a classificar organizações em função do seu grau de Orientação para o Mercado e de seu Posicionamento Competitivo. Tais organizações adotam um grau moderado de resposta às mudanças no contexto competitivo e um alto grau de geração de inteligência de mercado.

Apesar da importância apontada para a Orientação para o Mercado, as empresas devem ter cuidado para não tentar alcançá-la a qualquer custo. Empresas que são compelidas pelo mercado (Day, 1999), fazendo qualquer coisa que os clientes desejam, acabam muitas vezes perdendo seu foco, comprometendo sua eficiência operacional e negligenciando seus custos. Com isso, conseguem obter lealdade a um alto custo de um grupo de clientes a curto prazo, mas a ineficiência impede o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo.

Entretanto, de um modo geral, um comportamento orientado para o mercado faz a empresa ser mais responsiva às modificações demandadas por mudanças no mercado do que os competidores, possibilitando oferecer primeiramente oferta diferenciada com valor superior e estabelecer relações mais duradouras com os clientes (Day, 1994; Egeren e O'Connor, 1998).

Todas as análises feitas com base na tipologia de Porter foram muito significantes. Entretanto, a dinâmica da competição contemporânea vai além do estabelecimento de *trade-offs* (escolha de uma única posição estratégica). A escolha estratégica deve acompanhar as constantes mudanças, visando melhorar a vantagem competitiva das organizações.

Há necessidade de se refinar o modelo em futuras pesquisas e replicações, de forma que redundâncias e repetições que possivelmente ocorrem em relação aos significados das questões componentes do instrumento de coleta dos dados possam ser eliminadas.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se uma pesquisa junto a praticantes da modalidade residentes em outras cidades mineiras para que seja possível comparar os resultados com os obtidos em Belo Horizonte ou, ainda, ampliar o número de respondentes na capital, pois esse pode ser considerado um limitador do trabalho.

REFERÊNCIAS

APPIAH-ADU, K., RANCHHOD, A. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, n. 2, p. 197-210, 1998.

ANWAR, S. A. A factor analytic investigation of the construct of Market Orientation. **International Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 186-197, 2008.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p. 17-41, 1999.

BRASIL. Portaria n. 29, de 13 de janeiro de 1998. Dispõe sobre alimentos para fins especiais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: ANVISA, 1998.

BRASIL, Portaria n. 222, de 24 de março de 1998. Dispõe sobre alimentos para atletas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: ANVISA, 1988.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. **Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct**: integration and internacionalization. *Journal of Strategic Marketing*, v. 3, p. 41-60, 1995. CAMINO, J. R.; AYALA, V. M. The Construct of “Market Orientation” in an IberoAmerican Context. **Journal of Euromarketing**, v. 15, n. 3, p. 23-49, 2006.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S141565551997000300002&lng=enr m=iso>>. Acesso em 15 jun. 2015.

CARVALHO, C. M. A.; ORSANO, E. F. Perfil dos consumidores de suplementos alimentares praticantes de musculação em academias de Teresina. In: III ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO FÍSICA E ÁREAS AFINS, 3., 2006, Teresina. **Anais...UFPI**, 2006.

CASTRO, A. L. Culto ao corpo: identidades e estilos de vida. IN: VIII CONGRESSO LUSO AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., 2004, Coimbra. **Anais...CLABS**, 2004.

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 4, n. 2, p. 101-118, 2009.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. *Journal Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. *Business Horizons*, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. . 2 ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988.

COSTA, D. **Perspectivas atuais sobre CrossFit**. 2014. Disponível em: <http://www.gease.pro.br/artigo_visualizar.php?id=250>. Acesso em 02 de set. de 2015.

D'AVENI, R.A.; DAGNINO, G.; SMITH, K. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.

DA COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C.; DE ALMEIDA, F. E. B. A influência da estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho empresarial do segmento de confecções. *Revista Alcance*, v. 22, n. 3, p. 349-362, 2015.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-52, 1994.

DAY, G. S. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 1-20, 1988.

DESPHANDÉ, R. *Developing a market orientation*. New York: Thousands Oaks - Sage Publications Inc., 1999.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980): generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

EGEREN, M. V.; O'CONNOR, S. Drivers of market orientation and performance in service firms. *The Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 1, p. 39-58, 1998.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BECHNER, A.; LANG, A. G. **Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses**. *Behavior Research Methods*, v. 41, p. 1149-1160, 2009.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organizational structures: some suggestions. *European Management Journal*, v. 10, n. 4, p. 494-499, 1992.

FORBES. **CrossFit`s relationship with Reebok enhances its financial and commercial credibility**. Disponível em: < <http://www.forbes.com/sites/sportsmoney/2011/07/22/crossfits-relationship-with-reebok-enhances-its-financial-and-commercial-credibility/>>. Acesso em 17 mar. 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GAINER, B.; PADANYI, P. Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, p. 182-193, 2002.

GARCÍA, J. A. V.; NAVARRO, S. Z. Necesidades nutricionales en deportistas. **Archivos Medicina del Deporte**, v. 8, n. 30, p. 169-179, 1991.

GORKA,S.C. **Estudio del Nuevo fenómeno desportivo Crossfit**. Facultad de Ciencias de la Actividad Fisica y del Deporte. Universidad de León, 2014.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 5, p. 75-85, 1980.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARRIS, L. C.; PIERCY, N. F. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. **Journal of Services Marketing**, v. 13, p. 113-131, 1999.

HERBERT, T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, v. 8, n. 2, p. 135-147, mar.- abr., 1987.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 401-412, 1988.

HITT, M.A. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, N.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOWARD, J. A.; Marketing theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 47, 1983.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D. J.; SLATER, S. F. Market Orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 1173-1181, 2005.

- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.
- JAWORSKI, B.; KOHLI A.K.; SAHAY, A. Market-driving versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 45-54, 2000.
- KARNANI, A. Generic competitive strategies: an analytical approach. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 367-380, 1984.
- KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 802-827, 1988.
- KYRCA, A. H; JAYACHANDRAN S.; BEARDEN W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.
- KEEGAN, W. J. **Marketing global**. Tradução Adriano de Jonge et al; São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18,1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of Marketing Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-477, 1993.
- LIAO, S.; CHANG, W.; HU, D.; YUEH, Y. Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 52-70, 2012.
- LINGS, I. N.; GREENLEY, G. E. The impact of internal and external market orientations on firm performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 1, p. 41-53, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.; RENTZ, J. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527 – 539, 2000.
- MARKIDES, C. A Dynamic View of Strategy. **Sloan Management Review**, p.55-63, spring, 1999.
- MEAMBER, L. A.; VENKATESH, A. The flesh is made symbol: an interpretive account of contemporary bodily performance art. **Advances in Consumer Research**, v. 26, p. 190-194, 1999.
- MENEZES, R. da C. **O forte do mercado: uma análise do mercado de fitness não convencional**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.
- MILLER, D. **The structural and environmental correlates of business strategy**. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 55-76, 1987.

- MILLER, D. The generic strategy trap. **The Journal of Business Strategy**, p. 37-41, 1992.
- MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 3 ed. 2001.
- MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's: generic strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.
- NARVER, J.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 1990.
- OLSEN, H.; OLSEN, E. Advancing the concept of market orientation: an empirical examination in South America. **Latin American Business Review** (Binghamton), v. 5, n. 2, p. 1 - 24, 2004.
- PARTRIDGE, M.; PERREN, L. Developing strategic direction: can generic strategies help? **Management Accounting-London**, v. 72, n. 5, p. 28-29, 1994.
- PEARCE II, J. A. Selecting among alternative grand strategies. **California Management Review**, v. 24, n. 3, p. 23-31, 1982.
- PELHAM, A. M. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, n. 3, p. 55-76, 1997.
- PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Re-evaluation of the MARKOR scale dimensions in the Brazilian context. **Latin American Business Review** (Binghamton), v. 3, n. 3, p. 27 - 48, 2002.
- PEREIRA, B. de C. S. Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado. In: VIII SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SemeAd, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo: **Anais do SemeAd**, 2005.
- PHILIPS, L. W.; CHANG, D. R.; BUZZEL, R. D. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 26-43, Spring 1983.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance.** New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations.** *Harvard Business Review*, p. 73-93, 1990.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.

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

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Strategy and the Internet.** Boston: Harvard Business Review, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAAJI, E.; STOELHORST, J. The implementation of a market orientation: a review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, v. 42, p. 1265-1293, 2008.

RINGLE, C. SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, 2014.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil.** Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2000.

SHARP, B. Competitive marketing strategy: Porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 9, n. 1, p. 4-10, 1991.

SIGUAW, J. A.; DIAMANTOPOULOS, A. Measuring Market Orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*, v. 3, p. 77-88, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SITE: <[http:// sealgrinderpt.com](http://sealgrinderpt.com) >. Acesso em 15 jun. 2015.

SITE: <[http:// brwod.com.br](http://brwod.com.br) >. Acesso em 03 set. 2015.

SLATER, S. F.; NARVER, J. **Market orientation, customer value, and superior performance.** *Business Horizons*, p. 22-28, 1994.

THOMAS, L. G.; D'AVENI, R. The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950-2002. *Strategic Organization*, v. 7, n. 4, p. 387-431, 2009.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WARD, S.; GIRARDI, A.; LEWANDOWSK, A. A cross-national validation of the Narver and Slater market orientation scale. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, n. 2, p. 155-167, 2006.

WEBSTER, F. E. Jr. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 217-231, 1986.

WRENN, B. The Market Orientation construct: measurement and scaling issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, n. 3, p. 31-54, 1997.

WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 93-101, 1987.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 13-22, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE 1– Questionário elaborado e aplicado para comprovação na pesquisa

APÊNDICE 2 –Tabela 5 – Correlações entre indicadores – Construto Posicionamento

APÊNDICE 1– Questionário elaborado e aplicado para comprovação na pesquisa

Olá!

Se você recebeu esse questionário, significa que é um praticante de **CrossFit**. Correto? Para respondê-lo, você deve ser também um usuário de suplemento alimentar para qualquer finalidade (pré-treino, pós-treino, termogênico, proteínas, antioxidantes, hipercalórico, polivitamínicos e minerais) e praticar a modalidade em algum Box do estado de Minas Gerais. No caso de consumir produtos de mais de uma marca, por favor **escolha APENAS UMA** para servir como referencial da pesquisa.

Ao lado de cada pergunta há uma escala que vai de 1 a 7; sendo **1 DISCORDO TOTALMENTE E 7 CONCORDO TOTALMENTE**. Baseado na marca do suplemento que você consome, responda às perguntas marcando na escala o número que, **de acordo com sua percepção**, mais se aplica à marca. Caso não saiba, deixe a questão em branco.

Nome completo: _____

E mail: _____

Você é:

- (1) Aluno
- (2) Coach
- (3) Atleta profissional

Box onde pratica a modalidade e cidade: _____

Marca do suplemento alimentar que consome e servirá como referencial para as respostas abaixo:

1. Desenvolve novos produtos	1 2 3 4 5 6 7
2. Oferece serviços aos seus clientes	1 2 3 4 5 6 7
3. Realiza controle de qualidade de seus produtos	1 2 3 4 5 6 7
4. Pratica preços competitivos	1 2 3 4 5 6 7
5. Oferece variedade de produtos	1 2 3 4 5 6 7

6. Sempre aperfeiçoa os produtos existentes	1 2 3 4 5 6 7
7. Investe na identificação da marca por parte dos consumidores	1 2 3 4 5 6 7
8. Utiliza técnicas inovadoras de Marketing	1 2 3 4 5 6 7
9. Investe no desenvolvimento de novas matérias primas	1 2 3 4 5 6 7
10. Atende a mercados geográficos específicos	1 2 3 4 5 6 7
11. Produz produtos sob encomenda	1 2 3 4 5 6 7
12. Produz para o mercado de preço alto	1 2 3 4 5 6 7
13. Constantemente realiza campanhas publicitárias	1 2 3 4 5 6 7
14. Investe em sua Imagem dentro do setor de atuação	1 2 3 4 5 6 7
15. Consulta os consumidores de seus produtos para identificar suas demandas	1 2 3 4 5 6 7
16. Realiza pesquisas de mercado para coletar informações sobre a satisfação dos consumidores	1 2 3 4 5 6 7
17. Oferece novos produtos mais rápido que a concorrência	1 2 3 4 5 6 7
18. Realiza pesquisa com os consumidores para avaliar a qualidade dos seus produtos	1 2 3 4 5 6 7
19. Oferece novos produtos de acordo com as mudanças no mercado	1 2 3 4 5 6 7
20. Se ajusta rapidamente às novas tendências do Mercado	1 2 3 4 5 6 7
21. Se mantém em sintonia com as necessidades dos consumidores	1 2 3 4 5 6 7
22. Consulta os consumidores para saber se os produtos ofertados estão de acordo com suas necessidades	1 2 3 4 5 6 7
23. Reage imediatamente a campanhas publicitárias dos concorrentes	1 2 3 4 5 6 7
24. Mantém aberto um canal de comunicação com os consumidores	1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE 2

Tabela 5 – Correlações entre indicadores – Constructo Estratégia

QUESTÕES	CORRELAÇÕES													
	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13	
Q02	-0,086													
Q03	0,154	-0,173												
Q04	-0,047	0,405 ***	0,154											
Q05	0,386 ***	0,246 **	0,184	0,584 ***										
Q06	0,042	0,626 ***	-0,054	0,488 ***	0,448 ***									
Q07	0,444 ***	-0,107	0,064	0,084	0,464 ***	0,326 **								
Q08	0,269 **	0,312 **	-0,142	-0,106	0,395 ***	0,231 *	0,343 ***							
Q09	0,538 ***	0,159	0,214 *	0,114	0,302 **	0,336 ***	0,379 ***	0,148						
Q10	0,333 ***	-0,518 ***	0,259 **	-0,444 ***	0,056	-0,113	0,460 ***	0,054	0,161					
Q11	-0,164	0,687 ***	-0,353 ***	0,163	0,168	0,411 ***	-0,068	0,338 ***	0,112	-0,413 ***				
Q12	0,158	0,025	0,089	-0,135	0,135	0,233	0,501 ***	0,355 ***	0,315 **	0,315 **	0,181			
Q13	0,062	0,201 *	-0,007	0,037	0,346 ***	0,230 *	0,415 ***	0,547 ***	0,280 **	0,093	0,355 ***	0,499 ***		
Q24	0,214 *	0,410 ***	0,182	0,642 ***	0,653 ***	0,416 ***	0,134	0,136	0,195 *	-0,252 **	0,266 **	-0,130	0,190 *	

***p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100.

Fonte: elaboração da autora (2015).

