

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA VALÉRIA PAREJA CREDIDIO FREIRE ALVES**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E SUA RELAÇÃO COM A  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL ENTRE EMPRESAS  
REGIONAIS**

**NATAL  
2011**

**MARIA VALÉRIA PAREJA CREDIDIO FREIRE ALVES**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E SUA RELAÇÃO COM A  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL ENTRE EMPRESAS REGIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar - UnP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto.**

**Natal  
2011**

A474o Alves, Maria Valéria Pareja Credidio Freire.  
Orientação para o mercado e sua relação com a  
responsabilidade socioambiental entre empresas regionais /  
Maria Valéria Pareja Credidio Freire Alves. – Natal, 2011.  
98f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade  
Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-  
Graduação.

Bibliografia: f. 71-76.

1. Administração – Dissertação. 2. Orientação para o  
mercado. 3. Responsabilidade socioambiental. 4. Marketing  
verde. I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

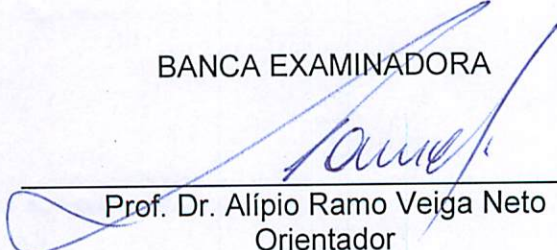
MARIA VALÉRIA CREDIDIO FREIRE ALVES

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E SUA RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL ENTRE EMPRESAS REGIONAIS

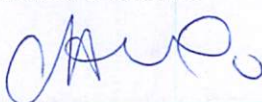
Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Potiguar, como requisito para obtenção  
do título de Mestre em Administração.  
Área de concentração: Gestão de Negócios

Aprovado em: 9/12/2011

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Alípio Ramo Veiga Neto  
Orientador  
Universidade Potiguar – UnP

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.  
Fernanda Fernandes Gurgel – UnP  
Membro Interno

  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.  
Maria Cristina Alves – UFRN  
Membro Externo

Dedico a Deus.

À minha família, especialmente ao meu marido Juliano e aos meus filhos, Luca e Nicole.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer não é um processo simples. Porém, é sempre um ato necessário a cada dia das nossas vidas, durante os caminhos escolhidos. E é justamente nestes caminhos que encontramos pessoas especiais, a quem devemos toda a nossa gratidão. Na trajetória que trilhamos durante o processo de realização do mestrado, o meu agradecimento pessoal vai para todas as pessoas que me auxiliaram e incentivaram durante essa trajetória. Inicialmente, tenho que agradecer à minha família, Juliano, Luca e Nicole, os amores da minha vida que estiveram ao meu lado o tempo todo. Aos meus pais queridos, José Eduardo e Maria Helena (representantes de José e Maria na minha vida) que incondicionalmente acreditaram no objetivo a ser alcançado. Aos meus irmãos (a maioria separada por estados diferentes), especialmente José Leonel, companheiro de mestrado, aos meus sogros, Everaldo e Alêda, e a Tatiane.

Aos meus amigos de trabalho e de mestrado, em especial, Catarina, pela luta diária em superar os obstáculos, e Paola, pelo carinho e paciência tecnológica. Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da UnP que contribuíram de forma indispensável para o meu crescimento, em especial professora Tereza Souza. E por fim, ao querido professor Alípio Veiga, muito mais do que um orientador, um conselheiro e amigo que sempre acreditou que tudo isso poderia dar certo.

[...] O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas necessidades [...].

McIntosh

## RESUMO

As mudanças no meio ambiente vêm despertando a atenção de todos em busca de soluções para a melhor utilização dos recursos naturais. Essa também é uma preocupação do ramo empresarial, que busca uma solução através de uma Orientação para o Mercado mais efetiva, preservando o meio ambiente. No Rio Grande do Norte, esse contexto não é diferente, com as empresas assumindo posicionamentos de Orientação para o Mercado diante de um cenário cada vez mais competitivo. Ao mesmo tempo em que o crescimento é uma exigência, as questões de preservação ambiental estão cada vez mais presentes no planejamento dessas empresas. Diante desse contexto, este trabalho teve como objetivo investigar a relação entre Orientação para o Mercado e a Responsabilidade Socioambiental em empresas regionais. Os modelos teóricos utilizados foram os de Kohli e Jaworski para Orientação para o Mercado, baseando-se no instrumento utilizado por Didonet para a coleta de informações. No tocante à Orientação para o Mercado, as análises giraram em torno das dimensões Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Responsividade. Em seguida, a esse referencial foram incorporados aspectos de Marketing Ambiental e Responsabilidade Social, culminando com a abordagem teórica de Responsabilidade Socioambiental, baseando-se no modelo de Gestão Ambiental formatado por Rohrich e Cunha, que compartilham foco semelhante ao apontado por Giacomini para a Responsabilidade Socioambiental. A pesquisa colocada em prática é exploratória descritiva, através da aplicação de questionário com 50 variáveis dos dois construtos em análise, abordando Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental. A pesquisa de campo aconteceu com caráter descritivo, utilizando o método quantitativo por amostragem, com a participação de 142 respondentes. Os resultados obtidos através da análise fatorial confirmatória apontam para um grau mediano de Orientação para o Mercado entre as empresas pesquisadas, como também de Responsabilidade Socioambiental. Conclui-se, então, que há uma correlação positiva entre os dois construtos, observando-se com maior intensidade, entre as empresas do Rio Grande do Norte em relação às empresas nacionais.

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado. Responsabilidade Socioambiental. Marketing Verde.



## ABSTRACT

The changes in the environment have attracted the attention of everyone in search of solutions for optimal utilization of natural resources. This is also a concern of the branch, which seeks a solution through a market orientation more effectively, while preserving the environment. In Rio Grande do Norte this context is no different, with companies taking positions of market orientation in the face of an increasingly competitive landscape. While that growth is a requirement, environmental preservation are increasingly present in the planning of these companies. Given this context, this study aimed to investigate the relationship between market orientation and environmental responsibility in regional companies. The theoretical models used were those of Kohli and Jaworski to market orientation, based on the instrument used by Didonet to collect information. With regard to market orientation, the analysis was focused on the dimensions of intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness. Then, in this reference are incorporated aspects of Marketing and Environmental Responsibility and Social, culminating with the theoretical approach of Social Responsibility, based on the model of Environmental Management formatted by Rohrich and Cunha, who share similar focus when pointed to by Giacomini Social and Environmental Responsibility. The research put into practice is exploratory descriptive, through a questionnaire with 50 variables of the two constructs under analysis, covering Market Orientation and Social Responsibility. The field research took place with a descriptive, using the quantitative method for sampling, involving 142 respondents. The results obtained from the confirmatory factor analysis indicate an average degree of market orientation among the companies surveyed, as well as Social and Environmental Responsibility. It follows, then, that there is a positive correlation between the two constructs, observing with greater intensity among businesses in Rio Grande do Norte in relation to national companies.

**Key-words:** Market orientation. Social and environmental responsibility. Green Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Quem é o cliente .....	22
Figura 2	Modelo de Orientação para o Mercado de Narver e Slater ...	25
Figura 3	Modelo de Orientação para o Mercado de Day .....	27
Figura 4	Modelo de Orientação para o Mercado de Didonet .....	28
Figura 5	Modelo de Orientação para o Mercado de Kohli e Jaworski...	30
Figura 6	Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estrutura da nova orientação de marketing .....	24
Quadro 2	Indicadores de RSA e de Gestão Ambiental .....	39
Quadro 3	Dimensões e indicadores de Orientação para o Mercado.....	44
Quadro 4	Dimensões e Indicadores de Responsabilidade Socioambiental .....	44
Quadro 5	Construto Orientação para o Mercado, dimensões, indicadores e variáveis de estudo .....	45
Quadro 6	Construto Responsabilidade Socioambiental, dimensões, indicadores e variáveis de estudo .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil das empresas respondentes – grupo local .....	51
Tabela 2	Perfil das empresas respondentes – grupo local.....	51
Tabela 3	Frequência das variáveis de Geração de Inteligência.....	52
Tabela 4	Frequência das variáveis de Disseminação de Inteligência.....	53
Tabela 5	Frequência das variáveis de Responsividade.....	54
Tabela 6	Frequência obtida por variáveis de acordo com nível de importância para os sujeitos. Construto Responsabilidade Socioambiental .....	55
Tabela 7	Médias do grupo de referência e das empresas locais – Dimensão Gerenciamento de Informações.....	56
Tabela 8	Médias do grupo de referência e das empresas locais – dimensão Disseminação de Informações.....	56
Tabela 9	Médias do grupo de referência e das empresas locais – dimensão Responsividade.....	57
Tabela 10	Médias do grupo de referência e das empresas locais – Construto Responsabilidade Socioambiental.....	58
Tabela 11	Teste KMO e de Bartlett dos Construtos e Dimensões pesquisados .....	59
Tabela 12	Análise fatorial de Geração de Inteligência.....	60
Tabela 13	Análise fatorial de Geração de Inteligência, sem variável 8.....	61
Tabela 14	Análise fatorial de Geração de Inteligência.....	61
Tabela 15	Análise fatorial de Disseminação de Inteligência, sem variáveis 11 e 15.....	62
Tabela 16	Análise fatorial de Responsividade .....	62
Tabela 17	Análise fatorial de Responsividade Socioambiental .....	63
Tabela 18	Análise fatorial de Responsabilidade Sócio Ambiental, sem a variável 34.....	63
Tabela 19	Teste T com resultados dos construtos da pesquisa.....	64
Tabela 20	Média das dimensões e construtos.....	65
Tabela 21	Correlação entre os construtos – grupo de referência e empresas locais	66
Tabela 22	Correlação entre os construtos – grupo de referência.....	67
Tabela 23	Correlação entre os construtos - empresas locais.....	67

## LISTA DE SIGLAS

BP	Base da Pirâmide
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
ONU	Organização das Nações Unidas
OM	Orientação Para o Mercado
RSA	Responsabilidade Socioambiental
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2 PROBLEMA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Objetivo Geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	18
2.1.1 Diferencial Competitivo .....	19
2.2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	21
2.2.1 Orientação para o consumidor .....	21
2.2.2 Orientação para o mercado .....	22
2.2.3 Modelos e variáveis de orientação para o mercado .....	24
2.3 MARKETING AMBIENTAL .....	35
2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	36
2.4.1 Responsabilidade Socioambiental .....	37
2.4.2 Variáveis de Responsabilidade Socioambiental .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	41
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	41
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	42
3.3 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	43
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	47
3.5 TRATAMENTO DE DADOS .....	48
3.5.1 Análise Fatorial .....	48
3.5.2 Teste t .....	49
<b>4 RESULTADOS</b> .....	51
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	51
4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	52
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	58
4.4 TESTE T .....	64
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	68
REFERÊNCIAS .....	71
APÊNDICE .....	77

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A busca constante pelo melhor posicionamento no mercado, com diferenciais competitivos que possam atender aos desejos e necessidades dos consumidores, é a principal mola impulsora de algumas empresas, independente de sua área de atuação. No entanto, o que realmente marca a sua identidade é o caminho trilhado por cada uma delas na conquista e manutenção do consumidor, um consumidor cada vez mais consciente de seus desejos – quanto à qualidade de serviços e produtos – e de seus direitos, exigindo-os ao máximo. Esse caminho pode ter diversas vertentes, explorando um planejamento direcionado na possibilidade criativa de cada empresa, com a utilização de recursos ou preços diferenciados, ou até mesmo a forma de comunicação com o consumidor. Atualmente, há exigências iminentes para as empresas no que diz respeito ao desenvolvimento de uma cadeia de informações, interna e externamente e, principalmente, em sua agilidade de adequação às novas tendências e necessidades do consumidor, oferecendo-lhe produtos ou serviços adaptados às suas novas necessidades.

Vários fatores influenciam o planejamento de uma empresa, como a escolha de suas estratégias para o atendimento do mercado e o seu posicionamento quanto às transformações sociais e ambientais, exercendo forte influência nas escolhas do consumidor. Esses fatores exigem maior adaptação quanto às normas legais e tendências, como a utilização de produtos e processos de fabricação ambientalmente favoráveis, além de atitudes voltadas para reciclagem de lixo, o aproveitamento de material e o uso consciente dos recursos naturais. Esse novo ciclo de exigências teve sua importância aumentada por conta da crise ambiental pela qual passa a sociedade atual, resultado do uso contínuo dos recursos naturais.

Todas essas mudanças têm levado as empresas a perceberem novas oportunidades, buscando conquistar os consumidores, através da prática de preços adequados, serviços de boa qualidade e oferta de produtos “verdes”. Outra ação implementada pelas empresas diz respeito a uma política interna direcionada para o atendimento das necessidades do colaborador, obtendo-se, assim, um ambiente

interno favorável ao desenvolvimento das atividades profissionais. Esses fatores incorporados ao cotidiano empresarial formam a base da Responsabilidade Social Empresarial, divulgada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, que mantém mais de 1.400 empresas, de todo o Brasil, sob a chancela de seu selo. O Instituto Ethos procura disseminar a ideia da Responsabilidade Social no país, com os princípios de que uma empresa com direcionamento para responsabilidade social oferece, aos seus consumidores, produtos ou serviços de qualidade confiável, segurança e fornecendo informações durante todo o processo de relacionamento com o consumidor, não se restringindo apenas ao ato da venda. Com as exigências de novo mercado, que vem se consolidando a cada dia, e às tendências já instaladas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), surgem novas tendências, com ações direcionadas para a Responsabilidade Socioambiental (RSA), também trabalhada pelo Instituto Ethos. Para a RSA, o foco é direcionado para o cumprimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Diante dos desafios colocados pelo mercado, as empresas são cada vez mais exigidas no que diz respeito a posicionamentos diferenciados no atendimento ao consumidor e também na preservação ambiental e dos recursos naturais, através da gestão ambiental eficiente. Com isso, percebe-se a necessidade de um direcionamento de Orientação para o Mercado, dentro de um modelo que proporcione o atendimento de todas essas necessidades. A Orientação para o Mercado surgiu como uma evolução de Orientação para o Cliente e Orientação para o Marketing. O modelo de Orientação para o Mercado prevê um ciclo de ações direcionadas para a geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. A geração de inteligência prevê ações voltadas para a captação de informações sobre o mercado. Já a disseminação de inteligência tem como foco a comunicação interna empresarial e a responsividade, a capacidade de resposta que essa empresa tem junto ao seu mercado consumidor. No entanto, todo esse ciclo de atividades direcionadas para Orientação para o Mercado precisa ser construído juntamente com um modelo de Responsabilidade Socioambiental que possa orientar quanto ao atendimento de todas essas exigências.

No Nordeste, região que registra o maior desenvolvimento no Brasil nos últimos cinco anos, de acordo com dados do IBGE, a situação das empresas não é diferente, havendo um maior direcionamento para a Orientação para o Mercado e



para as questões relacionadas à Responsabilidade Socioambiental. No Rio Grande do Norte, esse crescimento empresarial, gira em torno de 32% (SEBRAE, 2011), havendo um maior incremento em empresas de pequeno e médio porte. Mesmo não sendo tão significativo, as grandes empresas, principalmente as ligadas à indústria, continuam a se desenvolver no Estado, com percentuais em torno de 10% ao ano (FIERN, 2011), superiores ao índice de crescimento industrial no Brasil.

## 1.2 PROBLEMA

Diante das transformações citadas, apresentam-se contextos diferenciados, com a necessidade de uma melhor adequação por parte de empresas e organizações no atendimento dessas novas necessidades do consumidor, com a criação de novas estratégias organizacionais voltadas para ações de marketing e de orientação para o mercado direcionada para o atendimento do mercado verde. Tendo como base o exposto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão:

- Qual a relação entre Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental nas empresas regionais em comparação com as empresas nacionais?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

- Investigar a relação entre orientação para o mercado e responsabilidade socioambiental em empresas regionais.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Detectar o nível de orientação para o mercado dos sujeitos investigados.
- Detectar o nível de responsabilidade social/ambiental dos sujeitos investigados.
- Comparar as empresas do Rio Grande do Norte com o grupo de referência Brasil.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela necessidade de conhecimento quanto à orientação para o mercado frente às novas estratégias de marketing que estão sendo colocadas em prática, direcionadas para o desenvolvimento sustentável e a preservação de recursos naturais. Um dos parâmetros importantes deste estudo tem relação direta com as ações desenvolvidas pelas empresas do Rio Grande do Norte, no tocante ao consumo consciente e o posicionamento frente às necessidades de mudanças. Essas mudanças, em sua grande parte, vêm sendo impulsionadas pelas transformações do meio ambiente, mesmo ainda havendo dificuldade, por parte do consumidor direto, em adotar um posicionamento mais favorável ao consumo consciente. De acordo com estudos recentes, entre os norte-americanos, apenas 13% estão dispostos a gastar um pouco mais para aquisição de produtos ecologicamente corretos (LAROCHÉ, BERGERON e BARBARO-FORLEO, 2001). Entre os brasileiros, mesmo que em pequena parcela, a postura adotada pelos consumidores vem sendo alterada. Estes, porém, ainda não estão dispostos a arcar com os custos (CASTANHO *et al*, 2005). Shrum *et al* (1995) e Lages e Vargas Neto (2002) reforçam este comportamento entre os consumidores brasileiros, afirmando não haver relação direta entre consciência ecológica e comportamento do consumidor. Acredita-se, então, que apenas o conhecimento das transformações ambientais não é suficientemente forte para transformar o comportamento do consumidor. Apesar disso, Laroche, Bergeron e Barbaro-Forleo (2001), analisando os estudos feitos por Bei e Simpson (1995), apontam possibilidades de mudanças

no comportamento do consumidor, sendo motivadas por questões ambientais e através de ações planejadas e desenvolvidas por profissionais de marketing, comunicando os impactos positivos dos projetos verdes no bem-estar pessoal e na preservação do meio ambiente. Enfatizando ainda mais a necessidade de interligação entre as ações do consumidor e do profissional de marketing, Kotler e Zaltman (1971) afirmam que ao mesmo tempo em que é necessária a iniciativa do consumidor para estimular a ação do marketing societal, é fundamental o planejamento de marketing com a função de levar ao conhecimento da sociedade a importância da adoção de um comportamento do consumidor ambientalmente responsável.

Ottman (1994) ainda reforça o posicionamento acima, afirmando que a inclusão de fatores ambientais no planejamento estratégico das empresas traz o marketing ambiental para o papel de identificador das necessidades e desejos do mercado, promovendo a satisfação de suas necessidades, levando em conta a preservação e bem-estar dos consumidores e da sociedade como um todo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A competitividade entre empresas, dos mais diversos ramos, é cada vez mais aguçada, alavancando o desenvolvimento de novas estratégias comerciais e industriais com o foco em novos mercados ou na manutenção dos mercados já conquistados. Conolly *et al* (2005) observam estratégia como sendo o planejamento central de uma organização focado em direcionar suas ações para sua missão e objetivos.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) reforçam esse pensamento afirmando que a estratégia é centrada nos objetivos empresariais traçados e as ações que serão colocadas em prática para atingi-los. “Estabelecer a estratégia central exige uma análise detalhada dos recursos disponíveis e do mercado em que a organização vai operar, sempre no contexto de atender ao propósito ou missão global da empresa” (p. 29). Por outro lado, Schoemaker (1990) acredita que a estratégia é baseada na possibilidade de criação, desencadeando um rendimento acima da média e, conseqüentemente obtendo-se uma maior rentabilidade financeira.

Toda estratégia empresarial, de acordo com Henderson (1998), requer diferenciais competitivos, influenciando diretamente no preço de venda praticado em cada setor, nas funções desenvolvidas, na utilização do tempo para o atendimento da necessidade do consumidor ou na localização vantajosa de uma assistência técnica, por exemplo. Além de todos esses fatores citados acima, a estratégia empresarial pode ser baseada em qualquer diferencial que a empresa coloque em prática com base na percepção desenvolvida pelo cliente em relação ao produto ou serviço que está sendo ofertado.

Com esse foco, Henderson (1998) define estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (p. 05). O autor ainda reforça que a base da vantagem competitiva está nos diferenciais entre as empresas e de que forma esses diferenciais são ofertados ou apresentados para o mercado consumidor. Surge, então, a necessidade de uma comunicação efetiva, através das ações de propaganda. Como forma de nortear

todo o desenvolvimento da estratégia empresarial, Henderson (1998) aponta cinco elementos básicos, sendo eles:

- a) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- b) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- c) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;
- d) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficiente para justificar o investimento correspondente, e
- e) disposição de agir.

Mesmo direcionando os pontos fundamentais para o início da construção de uma estratégia empresarial, é relevante ressaltar que todo o trabalho deve contar com a colaboração e o comprometimento de todos. Porter (1998) também se refere a esse comprometimento conjunto como esforço coletivo, onde os estrategistas precisam agir de forma incisiva, analisando todas as vulnerabilidades e fatores determinantes que possam influenciar em suas ações. Porter ainda argumenta que estratégia competitiva está fortemente ligada aos diferenciais competitivos, uma vez que ser diferente significa, na visão do autor, escolher, de forma estudada, um conjunto de atividades para entregar um composto difícil de ser igualado em termos de valor. A essência da estratégia está nas atividades: fazer de forma diferente ou fazer outras atividades (em relação à concorrência)

### **2.1.1 Diferencial Competitivo**

Ainda tratando de estratégia, Porter (1998) afirma que a tomada de decisão é uma estratégia crucial para qualquer empresa, podendo melhorar sua postura estratégica, selecionando grupos de compradores ou fornecedores, substituindo produtos ou ainda estabelecendo um teto para o preço praticado. Outro fator

fundamental é o posicionamento no mercado assumido pela empresa, tendo como base o conhecimento de suas capacidades e das forças competitivas.

Com essa base de conhecimento a estratégia traçada levará a empresa a construir seus diferenciais competitivos, com a seleção de seu público-alvo, a determinação de seus preços e as estruturas de vendas ou atendimento desse público. Um exemplo é a proposta colocada por Prahalad (2010), direcionando empresas para o atendimento das camadas localizadas na base da pirâmide econômica. De acordo com o autor, as empresas que escolheram conhecer um pouco mais sobre as oportunidades de negócios existentes na base da pirâmide realmente apostaram em atuações diferenciadas, sendo necessária uma reavaliação das abordagens de negócios até então praticadas. “Ser uma multinacional ou uma empresa doméstica não é garantia de sucesso – a garantia está na capacidade de adaptar-se e inovar na Base da Pirâmide” (p. 31).

Como forma de desenvolver o seu diferencial, organizações podem optar, de acordo com Porter (1998), por duas vertentes: a liderança de custos ou a diferenciação. Hooley, Saunders e Piercy (2005) analisam essas duas possibilidades. De acordo com os autores, a liderança de custos tem como base o desenvolvimento da atividade com custo abaixo do praticado pela concorrência sem, no entanto, ter uma qualidade inferior no produto ou serviço colocado no mercado. Um dos pontos chaves ressaltados pelos autores é de que os líderes em custo precisam manter uma alta participação no mercado além de ter acesso privilegiado à matéria-prima.

A segunda abordagem analisada por Hooley, Saunders e Piercy (2005) é a diferenciação, tendo como foco a criação de algum produto ou serviço realmente exclusivo para o público-alvo. Nessa estratégia, as empresas devem utilizar seus pontos fortes e habilidades como diferenciação junto a seus concorrentes, baseado em algumas ideias valorizadas do cliente.

## 2.2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 2.2.1 Orientação para o consumidor

O estudo sobre o comportamento do consumidor tem como principal objetivo identificar a tomada de decisão direcionada aos gastos de recursos disponíveis, sejam eles ligados ao tempo, dinheiro ou esforço. De acordo com Schiffman e Kanuk (1997), algumas perguntas direcionam o estudo sobre o comportamento do consumidor, como o que, por que, quando, onde e com que frequência adquire novos produtos e serviços. Ainda segundo os autores supracitados, o consumidor pode ser estudado em duas categorias diferenciadas, sendo a primeira ligada ao consumidor pessoal e a segunda ao consumidor organizacional. Quanto ao consumidor pessoal, os autores descrevem como aquele que adquire bens e serviços para uso próprio, com a nova aquisição ocorrendo com o objetivo de sanar uma necessidade própria, para uso final dos indivíduos. Desta forma, o consumidor pode ser considerado o usuário final ou consumidor final. No rol do consumidor organizacional estão as organizações com ou sem fins lucrativos, órgãos governamentais e instituições civis que tenham como principal referência a compra de produtos, equipamentos e serviços que visem seu funcionamento. Com o conhecimento das necessidades e dos hábitos dos consumidores, as empresas, e principalmente os profissionais de marketing, têm maiores oportunidades de prever as reações dos consumidores de acordo com as informações que lhes são transmitidas e, desta forma, planejar as estratégias de marketing dentro da realidade existente.

Apesar de semelhantes, clientes e consumidores não exercem, necessariamente, os mesmos papéis, conforme ressalta Hooley, Saunders e Piercy (2005). Para os autores, o consumidor e o cliente têm participação fundamental no ato da aquisição de produtos e serviços. No entanto, cada um deles exerce uma função específica. “O que importa em qualquer situação de compra é ter uma idéia clara dos vários participantes, que provavelmente terão impacto sobre a decisão de compra e consumo” (p. 134). A afirmação dos autores é demonstrada na Figura 1.

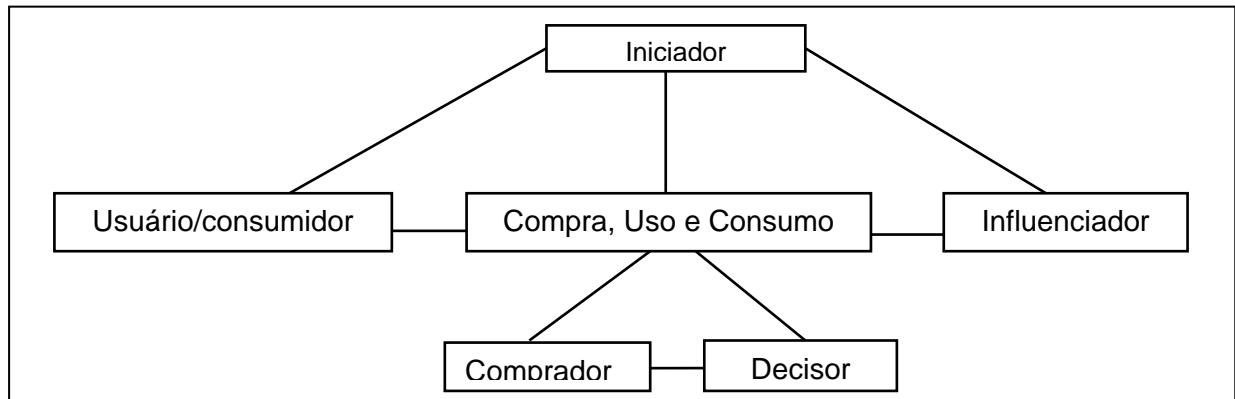


Figura 1: Quem é o cliente?

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.134, figura 7.1)

### 2.2.2 Orientação para o mercado

Em uma evolução do conceito de marketing, surge a orientação das empresas diante de seus objetivos, como a orientação para o consumidor e para o mercado que, de acordo com Webster (1988), não foram seguidas desde seu surgimento, ocorrido nos anos de 1950. Somente três décadas depois, a ideia de orientação começa a ganhar força com o desdobramento para a orientação para o mercado, baseando-se no conceito de marketing (DIDONET, 2007).

No que diz respeito à orientação para o mercado, na visão de Kotler e Keller (2006, p.13), comumente, as organizações utilizam-se de cinco escopos para conduzir suas ações, tendo como base a orientação de produção, de produto, de vendas, de marketing e de marketing holístico. Para cada uma dessas variáveis, os autores oferecem uma definição, contextualizando-as de acordo com o desenvolvimento das atividades em questão:

- Orientação para produção – baseia-se no fato dos consumidores darem preferência a produtos de baixo custo e de fácil acesso. O foco do trabalho desenvolvido pelo gerente neste tipo de orientação baseia-se na eficiência de produção aliada ao baixo custo e distribuição de massa.



- Orientação para produtos – baseia-se nos diferenciais ofertados pelo produto, como qualidade e desempenho superior ao concorrente ou que apresentem inovações tecnológicas.
- Orientação para vendas – prática de forma agressiva com produtos de pouca procura, a orientação para vendas tem como base um grande esforço concentrado de vendas e promoções.
- Orientação para o Marketing – baseia-se na eficiência da organização em ser melhor do que seus concorrentes, principalmente no tocante à criação, entrega e comunicação de um valor superior ao seu público-alvo. A orientação para o marketing pode ser reativa, como forma de resposta a uma demanda já existente entre os consumidores; e proativa, que atende a uma necessidade latente dos consumidores, utilizando-se de um alto nível de inovação.
- Orientação para o marketing holístico – tem suas atividades baseadas no reconhecimento das complexidades das atividades de marketing, harmonizando as ações desenvolvidas nas diversas áreas de uma mesma organização.

Ainda com referência à orientação de marketing, Webster (1994 *apud* HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005) apresenta uma alternativa de orientação de marketing, baseando-se em um conjunto de diretrizes para a criação de uma organização focada no cliente e impulsionada pelo mercado. Para esta estrutura, o autor ressalta pontos fundamentais a serem colocados em prática, com foco no cliente, envolvendo toda a empresa no processo de orientação para o marketing. Essa nova estratégia está descrita no Quadro 1. Essas diretrizes ratificam a ideia de Sheth, Gardner e Garrett (1988), que afirmam que o processo de marketing deve ser focado no cliente e que a orientação é fundamental para a continuidade das empresas no mercado.

Quadro 1: Estrutura da nova orientação de marketing.

<b>Estrutura da nova orientação de marketing</b>	
1	Criar um foco no cliente em toda a empresa
2	Ouvir o cliente
3	Definir e fortalecer as competências singulares da organização
4	Definir marketing como inteligência de mercado
5	Definir os clientes com precisão
6	Gerenciar por rentabilidade, e não por volume de vendas
7	Fazer do valor para o cliente o guia para as ações
8	Deixar o cliente definir fidelidade
9	Medir e gerenciar expectativas do cliente
10	Construir relacionamentos e fidelidade junto aos clientes
11	Definir o negócio como um negócio de serviços
12	Comprometer-se com a melhoria e a inovação contínua
13	Gerenciar cultura junto com estratégia e estrutura
14	Crescer com parcerias e alianças
15	Destruir a burocracia do marketing

Fonte: Webster (1994 *apud* HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p.07)

### 2.2.3 Modelos e variáveis de orientação para o mercado

De acordo com Narver e Slater (1998), “uma orientação para o mercado é uma cultura em que todos os empregados estão comprometidos com a criação contínua de valor superior para os consumidores”. Para tanto, os autores destacam que a orientação para o mercado é construída com três componentes comportamentais, sendo o primeiro direcionado à “orientação do cliente”, no qual se tem como foco as necessidades desse público-alvo voltando esse conhecimento para a criação de um valor ao consumidor. O segundo componente é direcionado à “orientação do concorrente”, com entendimento das fontes de satisfação do consumidor; e o terceiro voltado para a “coordenação interdisciplinar” – ou interfuncional, direcionando “todas as funções da empresa que utilizam informações do consumidor ou outras mensagens do mercado para criar valor superior para os consumidores”. Dentro dessa concepção, Narver e Slater associam orientação para

o mercado ao desempenho empresarial. O modelo teórico criado pelos pesquisadores é representado na Figura 2.

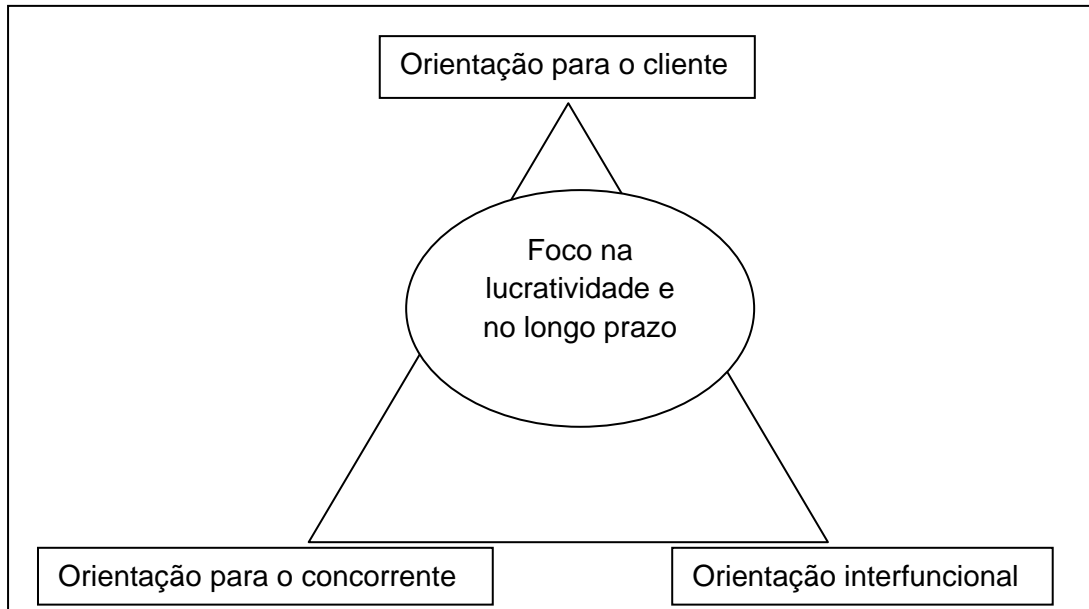


Figura 2: Modelo de Orientação para o Mercado de Narver e Slater.  
Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23 *apud* TOLEDO e KHAUAJA, 2005).

Para Narver e Slater (1998), fatores macroambientais e microambientais são as principais variáveis que moderam a orientação para o mercado. Nos fatores macroambientais estão: econômico-competitivo, sociocultural – incluindo histórico – legal e administrativo e tecnológico. No tocante aos fatores microambientais, os autores indicam:

- Geração e disseminação da inteligência de mercado e ampla resposta da organização;
- Ênfase na alta administração e nas características gerenciais;
- Dinâmica interdepartamental;
- Gestão/organização, estrutura/cultura;
- Sistema de recompensa.

Ainda no que diz respeito aos fatores macroambientais como impulsionadores para a orientação para o mercado, ocorrem em três estágios distintos, abrangendo produção, venda e orientação para o mercado, na tentativa de explicar alguns

fatores macroambientais em termos dos relacionamentos entre demanda e fornecimento, e das condições competitivas.

Dalgic (1998) observa que a união entre orientação para o mercado e desempenho empresarial encoraja ações inovadoras, podendo ser complementada com implementação de uma cultura empreendedora, impulsionando o desenvolvimento de um ambiente propenso a novas experiências empresariais.

Na contramão da linha de pesquisa defendida pelos autores citados anteriormente, Day (2001) acredita que muitas empresas abordam a orientação para o mercado de forma equivocada, apontando três falhas importantes para o desenvolvimento das ações. A primeira diz respeito ao ato de ser viável liderar o mercado e seguir as tendências de seus clientes. A segunda refere-se ao fato de não ser possível a proximidade com o cliente atual e as potencialidades dos mercados emergentes. E, por fim, o autor questiona quando a orientação da tecnologia, se essa deve ser feita pelo mercado ou pelas empresas. O questionamento do autor se refere ao equilíbrio necessário entre a tecnologia ofertada pelo mercado e a que é realmente necessária para o desenvolvimento de suas atividades. Esses fatores impulsionam o erro ao transformarem-se em empresas orientadas para o mercado. Com essa perspectiva, Day (2001) criou outro modelo teórico para orientação para o mercado, no qual uma empresa orientada para o mercado conhece o mercado de atuação, aliando a capacidade de identificar e manter seus clientes, com uma capacidade superior a dos seus concorrentes em entender, atrair e trabalhar na manutenção de clientes.

Três fatores são fundamentais para se atingir essa capacidade: “a cultura orientada para fora; aptidões específicas, e ter uma estrutura que permita gerar valor superior para o cliente, antecipando as condições de mercado e responder a elas” (p. 64). Essa concepção de orientação para o mercado é demonstrada na Figura 3.

Neste modelo teórico, é demonstrado que a união entre cultura, aptidões e estrutura leva a compreensão do mercado, atraindo e mantendo clientes e, conseqüentemente, gerando benefícios e lucros para a empresa.

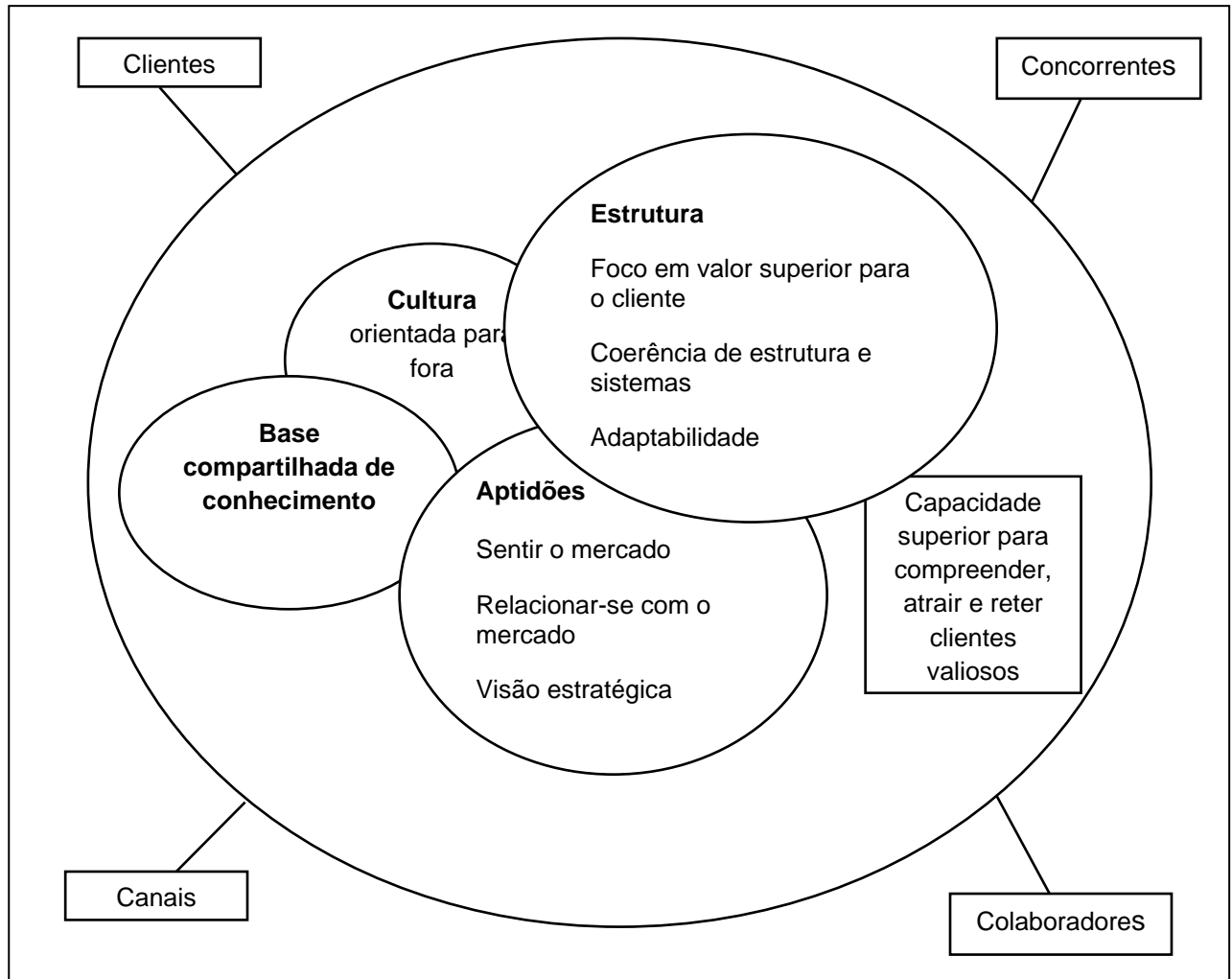


Figura 3: Modelo de Orientação para o Mercado de Day.  
 Fonte: Day (2001, p. 20)

Baseada nos teóricos citados anteriormente, Didonet (2007) construiu uma alternativa aos modelos teóricos trabalhados até o momento, tendo como base os construtos: ambiente competitivo, orientação para o mercado e a eficiência, como demonstra a Figura 4. De acordo com o modelo construído, os construtos são medidos através de variáveis pré-estabelecidas, sendo o ambiente competitivo medido através das turbulências de mercado, intensidade competitiva e a turbulência tecnológica. O construto Orientação para o Mercado tem como base de medição três outras variáveis, apontadas pela pesquisadora, como geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade, sendo esta última subdividida em concepção de respostas e implementação de resposta. Por fim, o construto eficiência é resultado do cálculo do coeficiente de eficiência das empresas

analisadas. O modelo é complementado pelas setas que representam a relação dos fatores de orientação do mercado e do ambiente competitivo com a eficiência.

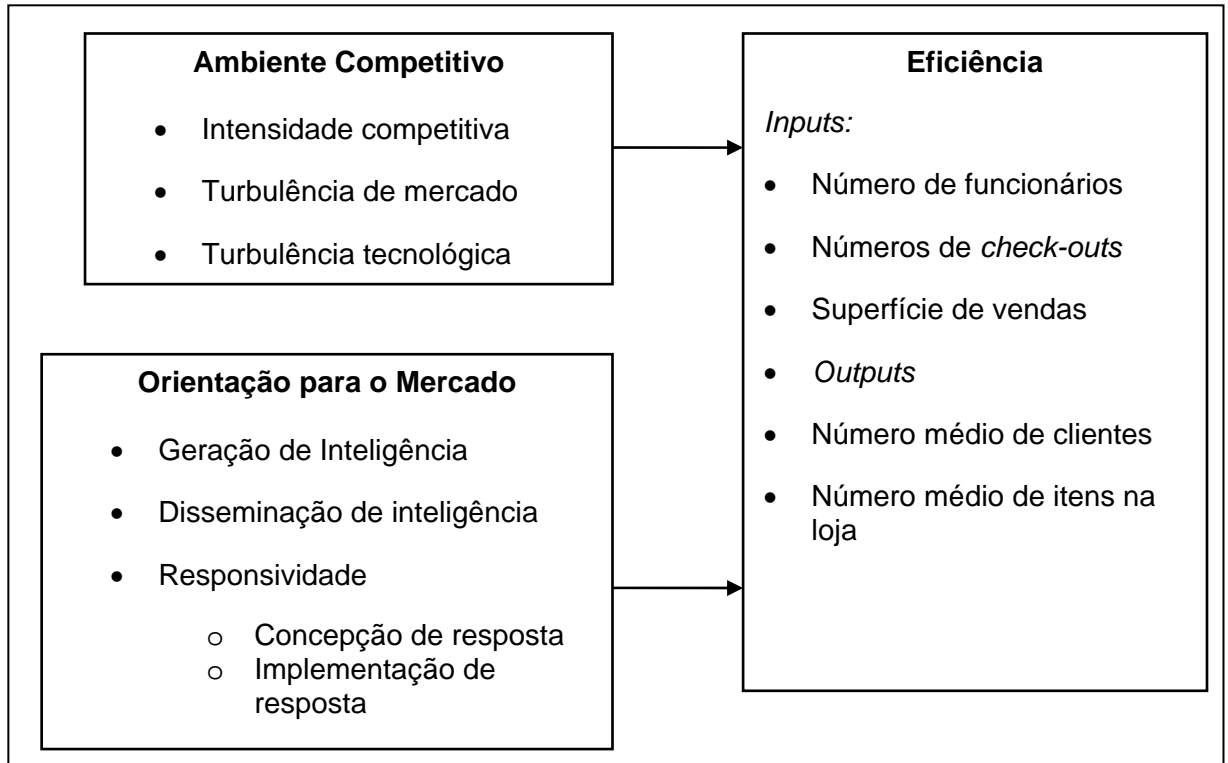


Figura 4: Modelo de Orientação para o Mercado de Didonet.  
Fonte: Didonet (2007, p. 94).

Apesar de serem tidas como variáveis moderadoras, Didonet (2007) optou pelas variáveis intensidade competitiva, turbulência de mercado e turbulência tecnológica, por entender a influência direta na eficiência das empresas. A pesquisadora fez esta opção por ter como objetivo tratar da eficiência e não da verificação do desempenho empresarial. Técnicas específicas de análise dos dados são exigidas para tal e impõem certas restrições, o que foge do escopo dos modelos de regressão normalmente utilizados nos trabalhos iniciais sobre a temática e, atualmente, dos modelos de equação estruturais empregados.

Por meio do modelo proposto, enfatiza-se a importância de se usar outras medidas de desempenho, como forma de verificar o impacto da orientação para o mercado com os resultados positivos quanto à separação dos fatores de orientação para o mercado, quando da relação com as medidas de desempenho. No entanto, Lacander *et al* (2002) alerta que para que uma empresa seja realmente orientada para o mercado, deve-se contar com a participação efetiva dos altos executivos,

assumindo a função de desenvolver o envolvimento de todos os colaboradores de suas empresas.

Outros autores, como Kohli e Jaworski (1993), também trabalham na perspectiva da orientação para o mercado. Os autores afirmam “(...) que a cultura orientada para o mercado é crucial para um desempenho superior e para o sucesso a longo prazo, no ambiente altamente competitivo dos negócios que se vive atualmente” (p.1244).

Para Kohli, Jaworski e Macinnise e Kohli (2002), o ambiente de negócios é um dos fatores influenciadores para a criação da inteligência nas organizações, gerando, através do reconhecimento dos sistemas ambientais e das pressões do mercado, o processo de geração da inteligência competitiva. Dentro dessa perspectiva, é estabelecida uma cadeia monológica, tendo como base os antecedentes e consequentes da orientação para o mercado, além de apontar os fatores moderadores. De acordo com o modelo construído pelos autores (Figura 5), os fatores que antecedem a orientação para o mercado estão baseados em aspectos internos das organizações, envolvendo a alta gerência empresarial, expandindo sua atuação ao assumir riscos para colocar novos produtos e serviços no mercado, conforme as novas tendências e expectativas de seu público-alvo. A dinâmica interdepartamental, com as formas de gerenciar conflitos e contatos, e o sistema organizacional também são fatores antecedentes do modelo de orientação para o mercado proposto por Kohli e Jaworski (1993).

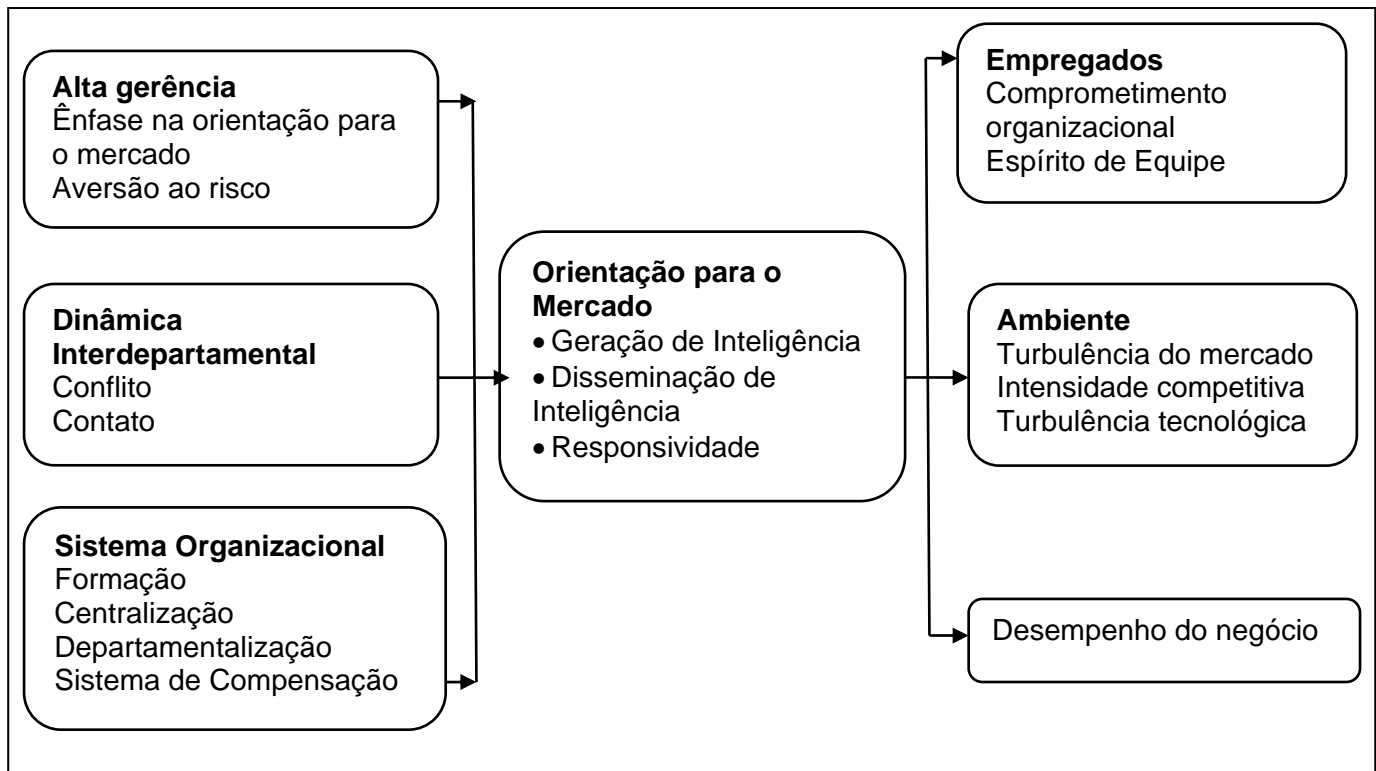


Figura 5: Modelo de Orientação para o Mercado de Kohli e Jaworski.  
Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p. 55)

Em uma análise entre os três modelos teóricos de orientação para o mercado descritos neste trabalho, percebe-se pontos em comum entre eles, como os fatores relacionados ao ambiente em que a empresa está inserida. Porém, Day (2001) e Kohli e Jaworski (1993) discordam da influência deste fator, com o primeiro analisando a organização como influenciadora do ambiente e os outros pesquisadores indicando uma atitude determinista.

O comprometimento organizacional e o espírito de equipe são apontados por Kohli e Jaworski (1993) como consequências da orientação para o mercado. Outra consequência citada pelos autores é a melhoria de desempenho organizacional, variando de acordo com a área de atuação empresarial. Os autores consideraram, também, as influências dos fatores ambientais – sendo eles: turbulência do mercado; ambiente competitivo e turbulência tecnológica – na moderação entre orientação para o mercado e desempenho.

Há uma forte tendência apontada pelos autores quanto à interferência de variáveis no desempenho empresarial. Kohli e Jaworski (1993) apontam como variáveis de controle a qualidade do produto, intensidade competitiva, poder do comprador, poder do vendedor, barreiras de entrada e substitutos. Em uma análise



fatorial, pode-se observar que estes são fatores importantes para a construção do modelo teórico proposto pelos autores. É também de autoria de Kohli e Jaworski, em parceria com Kumar (1993), a medida de orientação para o mercado, denominada MARKOR. Para a validação do novo instrumento, foi aplicada uma pesquisa com empresários norte-americanos. Os resultados apontaram que as variáveis de geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade representam a orientação para o mercado. Wensley (1998) destaca que a Geração de Inteligência depende do reconhecimento de todos os fatores que exercem influência sob as decisões dos clientes, entre elas o conhecimento da concorrência. Essa ideia é ainda reforçada por Shapiro (1988), quando afirma que uma empresa é realmente orientada para o mercado quando entende o mercado no qual está atuando e os consumidores que optam por adquirirem seus produtos e serviços.

Na visão de Kohli e Jaworski (1993), disseminação de Inteligência depende da viabilidade da comunicação horizontal interdepartamental, tendo como principal foco a transmissão de informações referentes às necessidades do mercado. Narver e Slater (1998) ainda reforçam essa ideia, afirmando que a disseminação de inteligência precisa contar com o comprometimento e participação efetiva de todos os componentes da empresa.

No tocante a responsividade, Kohli e Jaworski (1993) destacam como sendo o processo de utilização da inteligência de mercado no planejamento de ações em resposta ao mercado, tendo como parâmetros a seleção do público-alvo, o desenho e oferta de produtos que venham a atender aos desejos e necessidades desse público-alvo, tanto atuais como futuras.

### 2.3 MARKETING AMBIENTAL

O marketing ambiental é um conceito novo do trabalho desenvolvido no âmbito da organização das estratégias para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. O marketing ambiental é uma vertente criada a partir do marketing social e da responsabilidade social empresarial. Em uma nova ampliação da ideia inicial, Kotler e Zalmam (1971) lançam o conceito de marketing social – sendo denominado posteriormente marketing societal – considerado como a “criação,

implementação e o controle de programas idealizados para influenciar na aceitação de ideias sociais que envolvam considerações sobre planejamento de produtos, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing” (KOTLER, 2000, p.44). Com essa nova abordagem, Kotler sugere que marketing está relacionado com a forma em que as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e avaliadas. A essência do marketing está na transação, definida como intercâmbio de valores entre duas partes.

Andreasen (2002) observa o marketing social como uma aplicação diferenciada do marketing, havendo um planejamento, execução e avaliação das atividades direcionadas, particularmente, para influenciar no comportamento, de forma voluntária, da sociedade, com o objetivo principal de melhorar a qualidade de vida pessoal e de toda a comunidade envolvida. Complementando esse conceito, Saiz (2005) apresenta o conceito de marketing de causas sociais como a iniciativa empresarial em associar seus produtos, marcas ou imagens corporativas a uma ação social ou ambiental.

Em uma evolução do marketing para causas sociais, surge o marketing ambiental, definido por Polonsky (1994), como um conjunto de todas as atividades designadas para gerar e facilitar qualquer troca, com o objetivo de satisfazer os desejos e necessidades humanas, desde que a satisfação dessas necessidades e desejos ocorra, com um mínimo de impacto prejudicial sobre o meio ambiente.

O marketing verde pode ser analisado, também, como um movimento empresarial voltado para criação e colocação no mercado de produtos ambientalmente responsáveis, buscando a preservação dos recursos naturais durante todo o processo de produção. De acordo com Cuperschmid e Tavares (2002, p. 06), “as empresas verdes tentam não apenas contribuir para um ambiente saudável, mas também evitar a poluição”.

O conceito de marketing verde pode ser complementado como o fornecimento de informações sobre o produto e o produtor ao consumidor, proporcionando-lhes conselhos sobre como utilizar o produto mais eficientemente e sobre a reutilização, reparação, reciclagem e rejeição desse produto. Para Weldford (1995), o marketing verde deveria constituir uma mudança no enfoque tradicional centrado em certos aspectos de produto, “face ao enfoque ético que tenha uma visão holística do produto desde o berço à tumba e considere o contexto no qual é produzido”.

No tocante às implementações de estratégias de marketing verde, são utilizados os mesmos conceitos do marketing, com as transformações dos 4Ps tendo como vertente as necessidades ambientais. Maia e Vieira (2004) reforçam essa ideia, afirmando que o marketing verde surge como uma ferramenta de apoio ao acompanhamento dos processos de elaboração e concepção, produção, entrega ao cliente e o descarte de um produto, estimulando ao mesmo tempo, a busca, por parte das organizações, por um lucro responsável ambientalmente.

Na mesma linha do marketing verde, alguns autores preferem trabalhar com as definições de marketing ambiental e marketing ecológico. No contexto de marketing ambiental, Parkash (2002) afirma que é o direcionamento das ações para a redução dos impactos sobre o meio ambiente, tendo um papel relevante durante a satisfação das necessidades dos consumidores e na realização dos objetivos da empresa.

O marketing ecológico, na análise de Calomarde (2000), é um modo de conceber e executar a relação de troca, com a finalidade de que seja satisfatória para as partes que nela intervêm, a sociedade e o entorno natural, mediante o desenvolvimento, avaliação, distribuição e promoção por uma das partes dos bens, serviços ou ideias que a outra parte necessita, de forma que, ajudando a conservação e melhora do meio ambiente, contribuam ao desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade.

É parte integrante do marketing ambiental o fator ecológico de compra, que pode ser entendido como um atributo que torne o ato de consumir o menos prejudicial possível para o meio ambiente. De acordo com Motta e Rossi (2001), tal fator está presente em produtos com características específicas, como ter sido fabricado utilizando matéria-prima em uma quantidade mínima de renováveis, recicláveis e que prezem pela preservação dos recursos naturais. Outra característica importante ressaltada pelos autores é ter sido fabricado eficientemente no tocante ao uso de energia e água, com o mínimo despejo de efluentes e resíduos, além de ter se envasado em embalagens mais leves e mais volumosas e conservar recursos naturais quando utilizados, sendo reciclável, reutilizável e biodegradável.

De acordo com Motta e Rossi (2001), as empresas percebem a nova tendência e aderem ao movimento verde, optando por trabalhar com produtos que atendem às necessidades do consumidor verde. Os autores ressaltam que as

empresas não restringiram suas ações apenas à criação de produtos verdes, passando a contribuir com um novo pensamento em torno do desenvolvimento sustentável. Esse pensamento, por sua vez, tem como principal foco a identificação das necessidades e dos desejos do consumidor por produtos ecologicamente corretos e em assumir uma postura de tomada de decisão dirigida à satisfação dessas necessidades.

Como suporte para todo o planejamento de marketing ambiental está o desenvolvimento sustentável. De acordo com Romeiro (2006), o desenvolvimento sustentável vem sendo o foco dos debates sobre o relacionamento das transações econômicas e a utilização dos recursos naturais disponíveis para o homem. Redclift (1992) reforça esse posicionamento afirmando que a inclusão da variável ambiental tem forte influência no cenário econômico, a partir do momento em que o meio ambiente passa a ser o cenário para o desenvolvimento das atividades econômicas.

Ottman (1994, p.45) aponta dois objetivos fundamentais do marketing ambiental que o diferenciam do marketing convencional, sendo eles:

- Desenvolver produtos que equilibrem necessidades dos consumidores, tenham preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental, ou seja, exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente;
- Projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro de trajetória de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental.

Para Romeiro (2006), não importa a denominação dada a essa vertente do marketing e sim o fato dela ser uma resposta a todas as preocupações colocadas pela sociedade, mais expressivamente através dos grupos ambientalistas, com o meio ambiente e com a qualidade de vida, pressionando as organizações empresarias para que melhorem seu desempenho ambiental e os órgãos governamentais para que criem legislações ambientais, fiscalização e punição para empresas transgressoras. Estudos apontam para o desejo, por parte do consumidor, de punição legal para as empresas que prejudicam o meio ambiente. Espera-se, também, por parte do governo, a realização de propagandas que estimulem a mudança de comportamento atual do consumidor padrão favorável às questões ambientais. De acordo com Romeiro, ao mesmo tempo em que tem

posicionamentos indefinidos, o consumidor espera dos fabricantes uma maior oferta de produtos ecologicamente corretos. No entanto, em termos gerais, o consumidor não apresenta um comportamento direcionado para assumir custos adicionais, custos, estes, que financiariam novas estratégias de mercado voltadas para a preservação do meio ambiente, tampouco perceber eficácia no seu comportamento individual na qualidade de agente de preservação do meio ambiente.

## 2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Pride e Ferrell (2000) observam a responsabilidade social integrada ao marketing como ações para maximizar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos de suas atividades na sociedade. Para os autores, todo o esforço socialmente responsável tem um impacto positivo diante das comunidades atendidas diretamente, tendo resultado direto para as organizações que as patrocinam. Esses resultados podem surgir através de publicidade positiva, mídia espontânea e a criação de uma imagem positiva por parte da sociedade. Em um estudo mais aprofundado, Gonçalves, Desidério, Gutierrez (2006) ainda colocam as diversas responsabilidades de uma organização no desenvolvimento de suas atividades afins, com a segurança econômica de seus empregados, segurança no trabalho e treinamento. Todas essas ações estão interligadas nas responsabilidades ética e econômica. Outra vertente, no entanto, surge como alternativa ao conceito de responsabilidade social corporativa; é a cidadania empresarial, como afirma Coutinho e Soares (2005). Esse conceito é mais trabalhado de forma instrumental, visando vantagens competitivas. Há ainda outras possibilidades, como a proposta por Carroll (1991 *apud* PRIDE e FERREL, 2000), que prega uma convergência entre cidadania empresarial e responsabilidade social corporativa, tendo como foco as ações da área econômica, letal, ética e filantrópica, como demonstra a Figura 6.

Para o autor, a responsabilidade econômica é a mais importante, pois está ligada diretamente a sua produção de bens e serviços, necessários à comunidade, a um preço que garanta a continuidade da empresa. As responsabilidades legal e ética estão ligadas à atuação da empresa dentro das leis e normas do mercado e a da sociedade onde atua. Entretanto, a responsabilidade ética vai além do âmbito

legal, havendo a exigência de um comportamento, por parte da empresa, dentro de uma expectativa da própria sociedade. Por fim, o autor apresenta a filantropia, vista como o desenvolvimento de atividades voluntária, direcionada para a contribuição social.

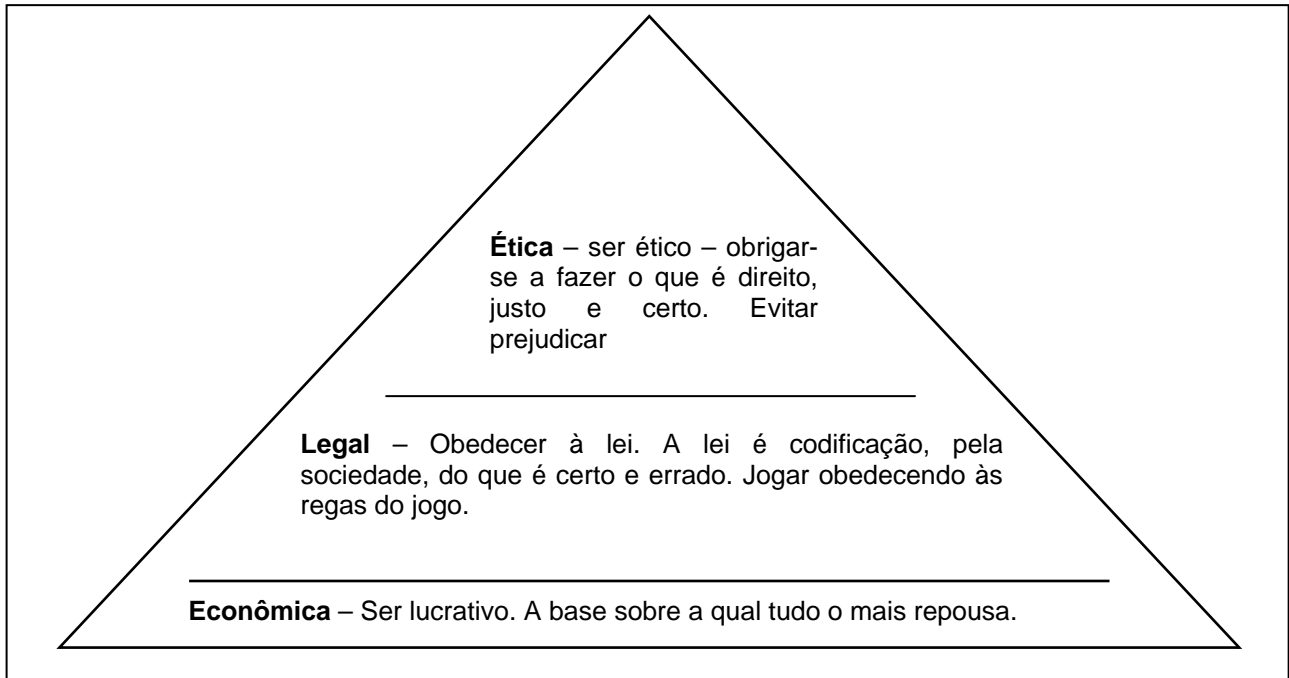


Figura 6: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.  
Fonte: Carroll (1991 *apud* PRIDE e FERREL, 2000)

Em outra abordagem sobre Responsabilidade Social Empresarial, alguns autores apontam uma mudança de postura das empresas frente ao mercado e a sociedade. Para Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), existem três níveis de abordagem de responsabilidade social a serem colocadas em prática nas empresas. O primeiro nível está direcionado para a abordagem de obrigação social, com as atividades empresariais voltadas para o crescimento do lucro, sem perder o foco das leis e regras éticas da sociedade. O segundo nível tem sua abordagem voltada para a reação social, congregando empresas reativas, de acordo com as pressões e direcionamentos dados pelo mercado. A sensibilidade Social ou Pró-atividade Social compõem o terceiro nível apontado pelos autores, caracterizando-se pela iniciativa socialmente responsável, antecipando e prevenindo ações do mercado e da sociedade, deixando de ter um posicionamento reativo.

De acordo com Lourenço e Schroder (2003), as empresas têm a opção de escolher o nível de responsabilidade social mais se adequa a sua realidade,

havendo sempre a clareza de que qualquer um dos três níveis exigem posicionamentos quanto a suas práticas e aceitação das obrigações sociais.

#### **2.4.1 Responsabilidade Socioambiental**

A evolução dos conceitos e utilização da responsabilidade social empresarial, aliada à concepção do marketing ambiental, reforça a ideia de Responsabilidade Socioambiental, tendo como base o compromisso de todas as organizações em diminuir ou eliminar os resultados negativos, para o meio ambiente, de suas atividades, enfatizando os benefícios ao longo prazo para toda a comunidade (MOHR, WEBB e HARRIS, 2001). A Responsabilidade Socioambiental não é vista, no entanto, como uma atividade que possa ser executada de forma independente. Para Stanwich (1998), há uma forte correlação entre Responsabilidade Socioambiental e o desempenho financeiro das empresas, com destaque para três variáveis: tamanho, desempenho financeiro e desempenho ambiental, referindo-se à quantidade de poluentes que esta organização emite ao meio ambiente. Para Machado Filho e Zylbersztajn (2004), a Responsabilidade Socioambiental tem o poder, através da execução de suas atividades, de aumentar o valor das empresas, com o fortalecimento da imagem positiva, redução dos custos por meio do reaproveitamento de recursos naturais e reciclagem, melhora do nível moral entre os seus colaboradores e a fidelização de seus clientes.

De acordo com Giacomini Filho *et al* (2004), para uma empresa estar direcionada para a responsabilidade socioambiental é necessário colocar em prática ações direcionadas para o meio ambiente, conforme listado a seguir:

1. Compatibilidade ambiental dos processos de produção (produtos finais e intermediários) com os sociais.
2. Desenvolvimento de produtos com vida útil adequada ao menor impacto ambiental.
3. Precauções de segurança na produção, no transporte e armazenamento de materiais ambientalmente problemáticos.

4. Baixo grau na intensidade de uso de matérias-primas e de dispêndio de energia.
5. Geração de baixa quantidade de lixo e emissões sem danos sociais.
6. Esforços constantes para reaproveitamento de matéria-prima.
7. Favorecimento de tecnologias ecoeficientes.
8. Reciclagem de todos os resíduos no processo.
9. Prática dos seis Rs: retornar, reutilizar, reciclar, reduzir, repensar e reprojeter.
10. Abstenção em relação à utilização de substâncias químicas tóxicas.
11. Respeito às normas ambientais.

Por outro lado, McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988) acreditam que haja uma relação negativa entre performance financeira e responsabilidade socioambiental. Para os autores, a RSA aumenta os custos de uma empresa, colocando-a em desvantagem econômica em relação a seus concorrentes que praticam a RSA em menor escala. Essa negatividade se dá por meio da teoria dos *stakeholders*, que prevê que a responsabilidade dos dirigentes está restrita ao cumprimento da lei e à geração de lucros para seus acionistas, trazendo, conseqüentemente, benefícios para a sociedade através do desenvolvimento econômico, como novas empresas, política salarial e condições de trabalho justas, além do pagamento de impostos.

Mesmo com a possibilidade de um impacto negativo, Martinez (2010) acredita que os resultados positivos da Responsabilidade Socioambiental nos resultados financeiros da empresa são mais representativos. Seu pensamento é baseado em estudos que apontam uma tendência, entre os investidores, de procurarem empresas socialmente responsáveis para realizar aplicações, uma vez que os investidores consideram que empresas sustentáveis geram resultados positivos para seus investidores, por estarem mais preparadas no enfrentamento de riscos econômicos, sociais e ambientais. Essa afirmação se confirma pelo movimento do mercado financeiro, com a criação, em 1999, do Índice de Sustentabilidade Dow Jones.



## 2.4.2 Variáveis de Responsabilidade Socioambiental

Com os pontos colocados por Giacomini Filho *et al* (2004) e as dúvidas colocadas quanto à manutenção das empresas que pretendem colocar em prática atividades socialmente responsável, direcionada para o meio ambiente, Rohrich e Cunha (2004) apresentam uma proposta de Gestão Ambiental. O modelo apontado pelos autores apresenta cinco dimensões, abrangendo proatividade, prevenção para comunidade, cadeia de controle e controle. Essas dimensões são compostas por indicadores que orientam a empresa para uma melhor gestão ambiental. As dimensões apontadas para a gestão ambiental são compatíveis com as colocadas por Giacomini Filho *et al* (2004) para Responsabilidade Socioambiental, como pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2: Indicadores de RSA e de Gestão Ambiental

<b>Indicadores Responsabilidade Socioambiental</b>	<b>Indicadores Gestão Ambiental</b>
Compatibilidade ambiental dos processos de produção	Participação dos objetivos ambientais na formulação de estratégias
Desenvolvimento de produtos com vida útil adequada ao menor impacto ambiental	Programa de educação ambiental
Precaução de segurança na produção	Opinião da comunidade
Baixo grau de intensidade de uso de matéria-prima e de dispêndio de energia	Elaboração de relatórios
Geração de baixa quantidade de lixo e emissão sem danos sociais	Auditoria ambiental periódica
Esforços constantes para reaproveitamento de matéria-prima	Influência dos consumidores
Favorecimento de tecnologia ecoeficiente	Adoção de novas tecnologias
Reciclagem de todos os resíduos no processo	Previsão orçamentária para gestão ambiental
Prática dos seis Rs	Medição dos níveis de poluição
Abstenção em relação à utilização de substâncias químicas tóxicas	Cumprimento da legislação
Respeito às normas ambientais	Envolvimento com a área produtiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Rohrich e Cunha (2004) estudaram as empresas, dividindo-as em dois grupos. O primeiro grupo é composto por empresas proativas, que colocam em

prática atividades favoráveis ao meio ambiente para o melhor aproveitamento dos recursos naturais renováveis. De acordo com os resultados obtidos pelos autores, o grupo proativo é o que adota as melhores práticas ambientais. No grupo das empresas proativas, a pesquisa identificou que elas apresentam diferenciais quanto ao impacto social e ambiental de suas atividades e divulga seus resultados junto à comunidade.

No segundo grupo, os autores classificam as empresas que direcionam suas atividades para o controle de possíveis danos ambientais.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia usada na construção da pesquisa, incluindo a forma como foi concebida e suas características. Constam, também, informações quanto ao universo pesquisado, a definição de amostra, coleta e preparação dos dados e análise dos resultados obtidos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é a exploratória e descritiva. De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória tem como principal função examinar um problema, proporcionando conhecimento e compreensão sobre o tema. Já pesquisa descritiva, de acordo com o mesmo autor, é uma pesquisa conclusiva com o foco direcionado para a descrição do objetivo de estudo. A pesquisa descritiva é direcionada para o mercado comercial, analisando fenômenos mercadológicos.

Leite (2008) afirma que a pesquisa descritiva tem como foco a explicação de fenômenos, entre outros, socioeconômicos e psicossociais, definição que complementa os objetivos iniciais da pesquisa aplicada, observando-se mudanças de comportamento nas empresas pesquisadas em relação às transformações ambientais e no comportamento do consumidor.

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário, formulado com perguntas em escala de Likert, com o instrumento de pesquisa sendo disponibilizado através de link, via internet. O questionário contém informações quanto à orientação para o mercado de cada uma das empresas e das estratégias de marketing ambientalmente responsáveis. A escala foi estruturada com perguntas diretas no qual o respondente optou por cinco respostas, variando entre concordo plenamente e discordo plenamente, como ressaltado por Gil (2009, p. 144).

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi composto por empresas de médio e grande porte com suas atividades voltadas para a indústria, comércio ou serviço. De acordo com definição do SEBRAE (2011), caracterizam-se indústrias de médio porte àquelas com mais de 100 empregados em seus quadros, e de grande porte as que ultrapassam o número de 500 funcionários. Para o comércio e o segmento de serviços, há uma variação dos números, sendo consideradas as de médio porte as empresas com mais de 50 funcionários e de grande porte, com mais de 100 funcionários. Desta forma, trabalhou-se com uma amostra não probabilística e por conveniência de acesso (MALHOTRA, 2005).

A pesquisa avaliou um total de 50 variáveis, relacionadas à Orientação Para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental. Tendo como base o construto Orientação para o Mercado, na dimensão Responsividade, com 13 variáveis relacionadas a ela, foram aplicados 142 questionários. A realização do cálculo de amostragem foi baseada em Hair *et al* (2005), que colocam como proporção mínima pelo menos cinco vezes o número de respondentes por variável a ser aplicada. Desta forma, participaram da pesquisa 20 empresas nacionais, ligadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social, e 122 potiguares, cadastradas na Federação da Indústria do Rio Grande do Norte (FIERN) de médio e grande porte. As empresas participantes atuam em diversos segmentos do mercado.

Para atender a um dos objetivos da dissertação, que prevê uma comparação entre os níveis de orientação para o mercado e de responsabilidade socioambiental das empresas locais com uma amostra de referência nacional, foi realizada a coleta de dados com empresas instaladas em todo o país e com maior abrangência de suas atividades.

Para a amostra de referência, o universo foi aquele formado por empresas, em diversos ramos de atividades, instaladas no Brasil e que tenham alguma referência de atividades direcionadas para o marketing verde. As empresas foram escolhidas de acordo com levantamento feito pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Atualmente, 1.420 empresas brasileiras integram o Instituto Ethos, localizadas em 24 estados brasileiros e no Distrito Federal. O estado de São Paulo é o que conta com maior número de empresas integrantes, com 742,

seguido do Rio de Janeiro, com 183 empresas participantes. Por outro lado, estados como Rondônia, Amapá e Piauí contam apenas com uma empresa associada cada um. Este universo de empresas se encaixa na definição de Gil (2009, p. 90) quando define universo como “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Diante do perfil exposto das empresas, podemos afirmar que este é um grupo seletivo de empresas, atuantes em diversos ramos, com compromisso e foco direcionado para o desenvolvimento sustentável e provável orientação para o mercado verde.

Depois de diversos contatos feitos diretamente com as empresas, por e-mail e por telefone, obteve-se respostas positivas de 20 empresas que efetivamente demonstraram preocupação com as questões ambientais. Com informações fornecidas por esse grupo de empresas, foi possível a criação de uma base de referência a ser aplicada comparativamente com o universo de empresas do Rio Grande do Norte. Para se obter esse quantitativo, foram enviados 1.286 questionários eletrônicos, tendo em vista que 134 empresas cadastradas no site oficial do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social não mantêm seus endereços atualizados. Do universo contatado, 201 afirmaram não ter interesse em participar de pesquisas acadêmicas e oito delas estão cadastradas mais de uma vez. Diante do exposto, foi construída uma amostra formada, efetivamente, por empresas que demonstraram interesse por questões inerentes à Responsabilidade Socioambiental e ao melhor uso dos recursos naturais no seu cotidiano.

### 3.3 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Para o atendimento dos objetivos desta pesquisa, optou-se por analisar o construto Orientação para o Mercado, tendo como base o modelo construído por Kohli e Jaworski (1990), composto por três dimensões. São elas: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade, apontando indicadores para a formação das variáveis de estudo, como demonstra o Quadro 3.

Quadro 3: Dimensões e indicadores de Orientação para o Mercado.

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Geração de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento das necessidades do cliente</li> <li>• Preferências do cliente</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico dos competidores</li> <li>• Pesquisas com consumidores</li> </ul>
Disseminação da Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação interna e interdepartamental eficiente</li> </ul>
Responsividade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepção de resposta</li> <li>• Implementação de resposta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de planos</li> <li>• Seleção do mercado alvo</li> <li>• Desenho e oferta de produtos para atendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes</li> </ul>

Fonte: Baseado em Kohli e Jaworski (1990), adaptado pela autora.

Quanto ao construto Responsabilidade Socioambiental, pode-se relacionar as seguintes dimensões e indicadores, baseado em Rohrich e Cunha (2004), de acordo com o Quadro 4. Conforme trabalho com o modelo de Orientação para o Mercado, a proposta de Responsabilidade Socioambiental traz as dimensões de proatividade, prevenção para a comunidade, prevenção para a formação, prevenção para o crescimento e controle, a serem analisadas entre as empresas pesquisadas, de acordo com os indicadores de estudo.

Quadro 4: Dimensões e Indicadores de Responsabilidade Socioambiental

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação dos objetivos ambientais na formulação das estratégias</li> <li>• Programa de educação ambiental</li> </ul>
Prevenção para Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinião da comunidade</li> </ul>
Prevenção para a Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatórios</li> <li>• Auditoria ambiental periódica</li> </ul>
Prevenção para o Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência dos consumidores</li> <li>• Adoção de inovações tecnológicas</li> <li>• Previsão orçamentária para gestão ambiental</li> </ul>
Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medição dos níveis de poluição</li> <li>• Cumprimento da legislação</li> <li>• Envolvimento com a área produtiva</li> </ul>

Fonte: Baseado em Rohrich e Cunha (2004), adaptado pela autora.

Com base nos dois modelos de estudo e nas variáveis propostas dentro dos construtos de Orientação para o Mercado e de Responsabilidade Socioambiental, foi feita a adaptação do instrumento de pesquisa, composto por 50 perguntas, subdivididas em dois grandes blocos: o primeiro voltado para as questões sobre

Orientação para o Mercado, e o segundo direcionado para a Responsabilidade Socioambiental.

O construto Orientação para o Mercado com suas dimensões, indicadores e variáveis da pesquisa, é demonstrado no Quadro 5. Cada uma das dimensões apresenta seus indicadores e a distribuição de suas variáveis dentro do instrumento utilizado.

Quadro 5: Construto Orientação para o Mercado, dimensões, indicadores e variáveis de estudo.

<b>Construto</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis de Estudo</b>
Orientação para o Mercado	Geração de Inteligência (Q1 a Q10)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento das necessidades dos clientes</li> <li>2. Preferência do cliente</li> <li>3. Regulamentação governamental</li> <li>4. Desenvolvimento tecnológico dos competidores</li> <li>5. Fatores ambientais</li> <li>6. Pesquisas com consumidores</li> </ol>	V1 – Encontros anuais com o cliente V2 – Interação entre clientes e departamento de fabricação V3 – Pesquisa de Mercado V4 – Preferência do Cliente V5 – Qualidade dos produtos percebida pelo cliente V6 – Qualidade dos serviços percebida pelo cliente V7 – Coleta de informações informalmente V8 – Informações compartilhadas V9 – Mudanças no segmento V10 – Revisão das mudanças competitivas
	Disseminação de Inteligência de Mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Comunicação interna e interdepartamental</li> </ol>	V11 – Diálogo sobre estratégias de concorrentes V12 – Reuniões interdepartamentais V13 – Planejamento entre setores V14 – Circulação de documentos informativos V15 – Agilidade de informação interna V16 – Divulgação sobre o nível de satisfação do cliente V17 – Comunicação interdepartamental sobre o mercado V18 – Agilidade na divulgação de informações sobre o concorrente
	Responsividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Desenvolvimento de planos</li> <li>9. Seleção do mercado alvo</li> <li>10. Desenho e oferta de produtos para o atendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes</li> </ol>	V19 – Reação a mudanças de preço V20 – Novos serviços e segmentos V21 – Mudanças nas necessidades dos clientes V22 – Revisão de oferta V23 – Influência da tecnologia no planejamento V24 – Planejamento para mudanças V25 – Influência das necessidades dos clientes na linha de produtos V26 – Reação imediata a ações dos concorrentes V27 – Atividades interdepartamentais coordenadas V28 – Atendimento às reclamações dos clientes V29 – Execução do plano de marketing V30 – Reação a mudanças de preço V31 – Medidas corretivas para satisfazer os clientes V32 – Melhoria e inovações coordenadas

Fonte: Elaboração própria.

No tocante à responsabilidade socioambiental, o questionário foi adaptado tendo como base o modelo proposto por Romeiro (2006), na abordagem com o sujeito pesquisado, adequando-o à proposta de Rohrich e Cunha (2004). As dimensões utilizadas foram as de proatividade, preservação para a comunidade, cadeia de controle e controle, com seus indicadores e variáveis de estudo, conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Construto Responsabilidade Socioambiental, dimensões, indicadores e variáveis de estudo

<b>Construto</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis de Estudo</b>
Responsabilidade Socioambiental	Proatividade	11. Autoridade formal designada por função 12. Participação dos objetivos ambientais na formulação de estratégias 13. Programa de educação ambiental	V33 – Preservação do Meio Ambiente V34 – Reciclagem de Lixo V35 – Percepção do Consumidor quanto à preservação ambiental
	Prevenção	14. Opinião da comunidade 15. Presença de especialistas ambientais	V36 – Propaganda e rótulo V37 – Produtos sem danos à saúde humana V38 – Alerta quanto a danos à saúde
	Cadeia de Controle	16. Exigência de fornecedores 17. Divulgação interna de suas práticas	V39 – Embalagem de vidro V40 – Propagandas com questões ambientais V41 – Diferenciais ecológicos V42 – Informações sobre impactos ambientais V43 – Adequação de procedimentos frente a impactos ambientais
	Controle	18. Medição de níveis de controle 19. Cumprimento da legislação 20. Envolvimento com a área produtiva	V44 – campanha de preservação ambiental V45 – Mudança de postura frente a fenômenos naturais V46 – Preocupação ambiental direcionada para o mercado global V47 – Decisões estratégicas baseadas em fatores ambientais V48 – Diferenciais por questões ambientais V49 – Investimento em segmentos direcionados para questões ambientais V50 – Investimentos em países com responsabilidade ambiental

Fonte: Elaboração própria.

Para a definição das variáveis de estudo, levou-se em conta a verificação das ações de marketing verde colocadas em práticas por empresas, uma vez que estas podem ser observadas como instrumento para o desenvolvimento sustentável e a



satisfação dos colaboradores e consumidores (DIAS, 2009; DALMORO, VENTURINI e PEREIRA, 2008).

Para os blocos de perguntas foi utilizada uma Escala de Likert de cinco pontos, visando medir a intensidade das respostas. Com o instrumento foi estipulado a classificação por grau de intensidade de cada uma das respostas possíveis para os construtos Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental. Para as respostas entre 1 e 2, o grau de Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental é considerado muito baixo; para as respostas acima de 2 e até 3, o grau obtido é baixo; acima de 3 e até 4, as respostas apresentam grau de classificação acima da média, e, por fim, as respostas acima de 4 e até 5, representam um grau elevado para os dois construtos estudados.

### 3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Com base nos estudos realizados para definição das variáveis, levando em conta o modelo de Orientação para o Mercado construído por Kohli e Jaworski (1990) e as variáveis apontadas por Rohrich e Cunha (2004), no tocante à Responsabilidade Socioambiental, foi formulado o instrumento de pesquisa, composto por 50 perguntas, em que o respondente conta com cinco opções de respostas. As respostas, em Escala de Likert, variam numericamente entre um e cinco, com respostas diretamente ligadas a “discordo plenamente” e “concordo plenamente”. Essa escala foi escolhida também com o intuito de restringir um comportamento de conveniência social, quando os entrevistados fornecem informações socialmente aceitáveis, destacado por Malhotra (2005); por isso, a opção pela escala que, sendo binária, oferece outras opções de respostas com concordância definida, mesmo em situações de desconforto para o entrevistado.

Para a construção da base de referência, formada por uma amostra de empresas ligadas ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, os questionários foram respondidos eletronicamente. Os contatos com as empresas nacionais foram realizados por e-mail, com reforço telefônico.

Com o grupo de empresas potiguares foram aplicados 122 questionários. Malhotra (2005) aponta quatro formas de coleta de dados em *survey*, sendo elas: entrevista pessoal, entrevista eletrônica, entrevista pelo correio e entrevista telefônica. A mescla nas modalidades de coleta de dados se deu por conveniência.

### 3.5 TRATAMENTO DE DADOS

#### 3.5.1 Análise Fatorial

De acordo com Corrar, Paulo e Dias (2009), análise fatorial é “ uma técnica estatística usada na identificação de fatores que podem ser usados para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis” (p. 74). Aranha e Zambaldi (2008) acrescentam que a análise fatorial fornece informações para caracterização, também, de outro conjunto menor, formado pelas variáveis hipotéticas e latentes. Para Zeller e Carmines (1980), a análise fatorial abrange diversas técnicas relacionas, todas elas indicadas para redução de uma grande quantidade de indicadores a um número reduzido de fatores, facilitando a interpretação dos dados. Por ser, também, uma técnica exploratória, a análise fatorial é bastante utilizada no início das pesquisas , propiciando um maior conhecimento sobre os dados obtidos e estabelecendo relações entre um conjunto de variáveis por meio da identificação de padrões de correlação. Esse tipo de análise é também utilizado para a criação de variáveis independentes ou dependentes a serem usadas em modelos de regressão. No entanto, de acordo com Aranha e Zambaldi (2008), a principal aplicação da análise fatorial é na pesquisa científica como análise confirmatória.

Além da análise fatorial propriamente dita é necessário realizar um estudo quanto à validade desta análise. Corrar *et al* (2009) colocam o *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) como um dos testes necessários para verificar se os dados originalmente fornecidos podem ser utilizados na análise fatorial satisfatoriamente. De acordo com os autores, o *KMO* indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados pela análise fatorial e esta, necessariamente, tem que obter um grau de explicação maior do que 0,5. Caso os índices sejam menores, significa que “os

fatores encontrados na Análise Fatorial não conseguem descrever satisfatoriamente as variáveis dos dados originais” (p. 100). Para complementar a análise é realizado o teste de Esfericidade de Bartlett, com a verificação da matriz de correlação entre os dados. Desta forma, o teste procura por um nível de significância assumido em 5% rejeitar a hipótese nula da matriz de correlação de identidade. Outros autores, como Malhotra (2005) e Hair *et al* (1998) observam que a *KMO* entre 0,5 e 1,0 indica que a análise fatorial é a adequada.

Outra análise estatística utilizada é a do coeficiente de correlação de Spearman, uma medida de correlação não paramétrica, avaliando uma função monótona arbitrária que pode ser a descrição sobre a distribuição da relação entre duas variáveis. A correlação de Spearman não requer que as variáveis sejam medidas em intervalo de classe, podendo ser utilizado para as variáveis medidas no nível ordinal.

Sendo assim, optou-se pela análise fatorial para explicar os construtos de orientação para o mercado e gestão ambiental, correlacionando suas variáveis formadoras e seus indicadores.

### **3.5.2 Teste t**

O teste t é baseado em hipótese, utilizando conceitos estatísticos para rejeitar ou não uma hipótese nula. Ele usa os dados da amostra para calcular a estatística t e depois compará-la com a distribuição t de Student, identificando, assim, a probabilidade de se ter obtido o resultado observado, tendo como ponto de partida o fato da hipótese nula ser verdadeira. De acordo com Fischer (1987), esse tipo de teste é importante no momento em que a distribuição de Student surge naturalmente a partir de variáveis aleatórias que seguem a distribuição normal, principalmente quando as amostras têm dimensões inferiores a 30.

Para a pesquisa em questão, optou-se por utilizar o teste t para duas amostras independentes, tendo em vista que este tipo do teste t se aplica sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se conhecer as respectivas variâncias.

Já o teste t para uma amostra, testa se a média da população assume um determinado valor ou de outra forma, se uma dada amostra provém de um universo com uma dada média.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As empresas pesquisadas se dividem em dois grupos: o grupo de referência, formado por 20 empresas nacionais, todas de grande porte, e o grupo das empresas locais, subdivididas entre empresas de grande e médio porte. Para responder as questões colocadas, os questionários foram direcionados para o grupo dirigente de cada empresa. No grupo de referência, os questionários foram respondidos pelos setores responsáveis pela comunicação e, no grupo local, essa função foi distribuída entre diretores, gerentes e assessoras, como demonstram as Tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Perfil das empresas respondentes – grupo local

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Médio porte	73	59,8
Grande porte	49	40,2
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Perfil das empresas respondentes – grupo local

<b>Cargo</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Gerente	51	41,8
Supervisor financeiro	25	20,4
Diretor	16	13,1
Coordenador	15	12,9
Assistente comercial	06	4,9
Assessor de MKT	04	3,2
Analista	02	1,6
Não informou	02	1,6
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO

De acordo com análise realizada, a variável Pesquisa de Mercado (V3) é a que recebe maior atenção entre as empresas pesquisadas, com 51,4% afirmando a utilização constante deste instrumento. Essa resposta ratifica a posição colocada por Webster (1994 *apud* HOOLEY, 2005), quando ressalta “ouvir o cliente” como fator fundamental dentro da Orientação para o Marketing. Logo em seguida, a variável Qualidade dos Produtos percebida pelo Cliente (V5) surge com 44,4% das respostas máximas na escala de aplicação, com variável semelhante, Qualidade dos serviços percebida pelo cliente (V6) com 42,3% das respostas obtidas. As três variáveis citadas fazem parte de uma mesma dimensão, ligadas diretamente a Geração de Inteligência, conforme demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3: Frequência das variáveis de Geração de Inteligência

Ordem/Nome da variável		Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo, nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Encontros anuais com clientes	16	11,3	20	4,1	15	10,61	49	34,5	42	29,6
2	Interação entre cliente e departamento de fabricação	5	3,5	16	1,3	17	12,0	50	35,2	53	37,3
3	Pesquisa de Mercado	5	3,5	11	1,7	12	8,5	40	28,2	73	51,4
4	Preferência do cliente	4	2,8	40	8,2	16	11,3	54	38,0	28	19,7
5	Qualidade dos produtos percebida pelo cliente	7	4,9	15	0,6	15	10,6	42	29,6	63	44,4
6	Qualidade dos serviços percebida pelo cliente	12	8,5	15	10,6	16	11,3	38	26,8	60	42,3
7	Coleta de informações informalmente	10	7,0	15	10,6	25	17,6	47	33,1	45	31,7
8	Informações compartilhadas	13	9,2	9	6,3	18	27,7	63	44,4	39	27,5
9	Mudanças no segmento	9	6,3	27	19,0	20	14,1	50	35,2	36	25,4
10	Revisão das mudanças competitivas	14	9,9	20	14,1	30	21,1	46	32,4	32	22,5

Fonte: Dados da pesquisa

Outras variáveis de Orientação para o Mercado também surgem entre as mais apontadas pelos sujeitos respondentes como importantes, como Reuniões Interdepartamentais (V12), com 31,7 das respostas, com as variáveis Diálogo sobre Estratégia dos Concorrentes (V11) e Agilidade na Divulgação das Informações sobre

os Concorrentes (V18) contam com 31% das respostas obtidas durante a pesquisa. Essas três variáveis estão ligadas às variáveis formadoras de Disseminação da Inteligência do Mercado, conforme apontadas na Tabela 4

Tabela 4: Frequência das variáveis de Disseminação de Inteligência

Ordem/Nome da variável	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo, nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
11	Diálogo sobre estratégia dos concorrentes	18	12,7	16	11,3	13	9,2	51	35,9	44	31,0
12	Reuniões interdepartamentais	7	4,9	28	19,7	23	16,2	39	27,5	45	31,7
13	Planejamento entre setor de marketing e outros departamentos	19	13,4	22	15,5	26	18,3	36	25,4	39	27,5
14	Circulação de documentos informativos	14	9,9	28	19,7	22	15,5	43	30,3	35	24,6
15	Agilidade de informação interna	14	9,9	8	5,6	24	16,9	56	39,4	40	28,2
16	Divulgação sobre nível de satisfação dos clientes	20	14,1	18	12,7	25	17,6	38	26,8	41	28,9
17	Comunicação interdepartamental sobre o mercado	10	7,0	20	14,1	33	23,2	51	35,9	28	19,7
18	Agilidade na divulgação de informações sobre concorrentes	17	12,0	29	20,4	17	12,0	35	24,6	44	31,0

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, pode-se verificar que no primeiro bloco do questionário, as variáveis ligadas à Responsividade que apresentam maior número de respostas positivas são: Atendimento às reclamações dos clientes (V28), com 45,1%, Medidas corretivas pra satisfazer os clientes (V31), com 43%, e Planejamento para Mudanças (V24), alcançando o percentual de 39,4%. Com base nas respostas obtidas e na teoria abordada por Jaworski e Kohli (1990), onde os autores argumentam que as dimensões Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Responsividade são fundamentais para que uma empresa demonstre efetivamente práticas de Orientação para o Mercado, pode-se observar uma tendência entre as empresas pesquisadas, para a Orientação para o Mercado.

Tabela 5: Frequência das variáveis de Responsividade

Ordem/Nome da variável	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo, nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
19	Reação a mudanças de preços	12	8,5	21	14,8	21	14,8	40	28,2	48	33,8
20	Novos serviços segmentados	19	13,4	11	7,7	26	18,3	38	26,8	48	33,8
21	Mudanças nas necessidades dos clientes	21	14,8	25	17,6	20	14,1	35	25,6	41	28,9
22	Revisão de oferta	4	2,8	17	12,0	18	12,7	50	35,2	53	37,3
23	Influência da tecnologia no planejamento	32	22,5	33	23,5	29	20,4	33	23,2	15	10,6
24	Planejamento para mudanças	9	6,3	12	8,5	26	18,3	39	27,5	56	39,4
25	Influência das necessidades dos clientes na linha de produtos	24	16,9	24	16,9	29	14,1	28	19,7	46	32,4
26	Reação imediata a ações dos concorrentes	6	4,2	21	14,8	31	21,8	50	35,2	34	23,9
27	Atividades interdepartamentais coordenadas	21	14,8	22	15,5	31	21,8	29	20,4	39	27,5
28	Atendimento às reclamações dos clientes	16	11,3	15	10,6	28	19,7	19	13,4	64	45,1
29	Execução do plano de marketing	8	5,6	21	14,8	33	23,2	50	35,2	30	21,1
30	Reação a mudanças de preços	5	3,5	19	13,4	32	22,5	46	32,4	40	28,2
31	Medidas corretivas para satisfazer os clientes	3	2,1	14	9,9	14	9,9	50	35,2	61	43,0
32	Melhoria e inovações coordenadas	9	6,3	27	19,0	15	10,6	54	38,0	37	26,1

Fonte: Dados da pesquisa

A análise também aborda o nível de Responsabilidade Socioambiental das empresas. Entre as variáveis com maior destaque positivo estão Produtos sem Danos à Saúde Humana (V37), com 45,1% das respostas obtidas; Preocupação ambiental direcionada para o mercado global (V46), com 44,4% do total; e Investimentos em segmentos direcionados para questões ambientais (V49), com 40,1% de importância para os sujeitos pesquisados. Todo o trabalho de análise foi baseado na estrutura proposta por Jaworski e Kohli (1990) e Rohrich e Cunha (2004), separando as dimensões dos construtos para que fossem analisadas, inicialmente, separadamente.



Tabela 6: Frequência obtida por variáveis de acordo com nível de importância para os sujeitos. Construto Responsabilidade Socioambiental

Ordem/Nome da variável	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo, nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
33	Preservação do Meio Ambiente	10	7,0	4	2,8	19	13,4	53	37,3	56	39,4
34	Reciclagem de lixo	11	7,7	21	14,8	37	26,1	30	21,1	43	30,3
35	Percepção do consumidor quanto à preservação ambiental	19	13,4	15	10,6	29	20,4	40	28,2	39	27,5
36	Propaganda e rótulos	9	6,3	19	13,4	23	16,2	49	34,5	42	29,6
37	Produtos sem danos à saúde humana	10	7,0	2	1,4	26	18,3	39	27,5	64	45,1
38	Alerta quanto a danos à saúde	12	8,5	8	5,6	30	21,1	39	27,5	53	37,3
39	Embalagens de vidro	17	12,0	16	11,3	52	36,6	34	23,9	22	15,5
40	Propaganda com questões ambientais	16	11,3	18	12,7	35	24,6	40	28,2	33	23,2
41	Diferenciais ecológicos	14	9,9	17	12,0	46	32,4	30	21,1	35	24,6
42	Informação sobre Impactos ambientais	12	8,5	17	12,0	44	31,0	31	21,8	38	26,8
43	Adequação de procedimentos frente a impactos ambientais	14	9,9	17	12,0	29	20,4	40	28,2	42	29,6
44	Campanha de preservação ambiental	12	8,5	6	4,2	28	19,7	41	28,9	55	38,7
45	Mudança de postura frente a fenômenos ambientais	17	12,0	1	0,7	43	30,3	35	24,6	46	32,4
46	Preocupação ambiental direcionada para mercado global	12	8,5	1	0,7	27	19,0	39	27,5	63	44,4
47	Decisões estratégicas baseadas em fatores ambientais	10	7,0	5	3,5	23	16,2	59	41,5	54	31,7
48	Diferencial por questões ambientais	10	7,0	12	8,5	31	21,8	52	36,6	37	26,1
49	Investimento em segmentos direcionados para questões ambientais	11	7,7	10	7,0	14	9,9	50	35,2	57	40,1
50	Investimentos em países com responsabilidade ambiental	21	14,8	12	8,5	38	26,8	42	29,6	29	20,4

Fonte: Dados da pesquisa

Foi também realizada uma segunda análise, observando as médias obtidas por cada uma das variáveis estudadas. Na dimensão Geração de Inteligência (Tabela 7), as variáveis com as maiores médias também são as V3, V5 e V6, tanto para a amostra nacional, formada por empresas nacionais, como para a amostra

local. Entre todas as variáveis pesquisadas, destaque para Pesquisa de Mercado (V3), obtendo a maior média entre as duas amostras pesquisadas.

Tabela7: Médias do grupo de referência e das empresas locais – dimensão Gerenciamento de Informações

Ordem/ Nome da Variável	Média Nac.	Desvio Padrão Nac.	Média Local	Desvio Padrão Local	
1	Encontros anuais com clientes	3,90	1,021	3,52	1,386
2	Interação entre cliente e departamento de fabricação	3,85	0,933	3,93	1,160
3	Pesquisa de mercado	4,25	0,967	4,16	1,126
4	Preferência do cliente	3,25	1,070	3,47	1,194
5	Qualidade dos produtos percebida pelo cliente	4,10	10,71	3,96	1,216
6	Qualidade dos serviços percebida pelo cliente	4,25	1,020	3,78	1,345
7	Coleta de informações informalmente	4,05	0,759	3,66	1,270
8	Informações compartilhadas entre setores	3,95	0,945	3,71	1,230
9	Mudanças no segmento	3,65	0,988	3,52	1,274
10	Revisão das mudanças competitivas	3,45	0,999	3,43	1,298

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão Disseminação de Inteligência (Tabela 8), nota-se posicionamentos diferentes entre amostra nacional e amostra local. Para a amostra nacional, as três variáveis com maiores médias são Diálogo sobre Estratégias dos concorrentes (V 11), com 4,30; Reuniões Interdepartamentais (V12), com 3,95, e Planejamento entre Setor de Marketing e outros Departamentos (V13), obtendo uma média entre as respostas de 3,90. Por outro lado o grupo de empresas amostra do Rio Grande do Norte aponta para outras variáveis, com destaque para Agilidade de Informação Interna (V15), com média de 3,70; Agilidade na Divulgação de Informações sobre o Concorrente (V18), com 3,65, e Comunicação interdepartamental sobre o Mercado (V17), com 3,62.

Tabela 8: Médias do grupo de referência e das empresas locais – dimensão Disseminação de Informações

Ordem/ Nome da Variável	Média Nac.	Desvio Padrão Nac.	Média Local	Desvio Padrão Local	
11	Diálogo sobre estratégia dos concorrentes	4,30	0,571	3,50	1,421
12	Reuniões interdepartamentais	3,95	0,887	3,56	1,299
13	Planejamento entre setor de marketing e outros departamentos	3,90	1,021	3,30	1,418
14	Circulação de documentos informativos	3,75	1,164	3,34	1,335
15	Agilidade de informação interna	3,75	1,070	3,70	1,246
16	Divulgação sobre nível de satisfação dos clientes	3,70	1,218	3,39	1,417
17	Comunicação interdepartamental sobre o mercado	2,55	0,826	3,62	1,145

18	Agilidade na divulgação de Informações sobre concorrentes	2,05	0,510	3,65	1,390
----	---	------	-------	------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

Para Responsividade (Tabela 9), as médias confirmam as análises obtidas na tabela anterior, para as duas amostras pesquisadas, com a variável Medidas corretivas para satisfazer os clientes (V31), obtendo médias de 4,10 e 4,07 para o grupo de referência e para o grupo local, respectivamente.

Tabela 9: Médias do grupo de referência e das empresas locais – dimensão Responsividade

	Ordem/ Nome da Variável	Média Nac.	Desvio Padrão Nac.	Média Local	Desvio Padrão Local
19	Reação a mudanças de preços	3,55	0,945	3,66	1,365
20	Novos serviços segmentados	3,70	1,031	3,58	1,425
21	Mudanças nas necessidades dos clientes	3,90	0,852	3,26	1,493
22	Revisão de oferta	3,95	0,999	3,92	1,132
23	Influência da tecnologia no planejamento	2,75	0,716	2,76	1,397
24	Planejamento para mudanças	4,05	0,759	3,82	1,273
25	Influência das necessidades dos clientes na linha de produtos	2,75	0,851	3,43	1,559
26	Reação imediata a ações dos concorrentes	3,20	0,696	3,66	1,176
27	Atividades interdepartamentais coordenadas	3,80	0,834	3,22	1,463
28	Atendimento às reclamações dos clientes	4,00	1,257	3,66	1,442
29	Execução do plano de marketing	3,65	0,875	3,49	1,187
30	Reação a mudanças de preços	3,10	0,788	3,78	1,146
31	Medidas corretivas para satisfazer os clientes	4,10	0,641	4,07	1,111
32	Melhoria e inovações coordenadas	3,90	0,912	3,53	1,280

Fonte: Dados da pesquisa

Outra variável que obteve médias elevada para os dois grupos foi Planejamento para Mudanças (V24), com 4,05 para o grupo de referência, e 3,82 para o local. A terceira variável com maior média apresenta diferenciação entre as amostras, com a nacional apontando média mais elevada para o variável Atendimento às reclamações dos clientes (V28), com 4,00 e a variável Revisão de Oferta (V22), com média de 3,92 para a amostra local.

Em relação à Responsabilidade Socioambiental (Tabela 10), as variáveis apresentam médias bastante elevadas e próximas, com destaques diferentes para cada um dos grupos pesquisados. De acordo com o levantamento realizado junto ao grupo de referência, as variáveis de maior destaque são Preocupação Ambiental Direcionada para o Mercado (V46), com 4,65, seguida das variáveis Campanhas de Preservação Ambiental (V44) e Preservação do Meio Ambiente (V33), ambas com média de 4,50. No grupo local, semelhança com duas das variáveis apontadas pelo

grupo de referência, as das questões 49, com média de 3,92, e 33, com média de 3,91. No entanto, a variável com maior média entre o grupo local foi Produtos sem Danos à Saúde Humana (V37), atingindo média de 4,01.

Tabela 10: Médias do grupo de referência e das empresas locais – Construto Responsabilidade Socioambiental

Ordem/ Nome da Variável	Média Nac.	Desvio Padrão Nac.	Média Local	Desvio Padrão Local	
32	Melhoria e inovações coordenadas	3,90	0,912	3,53	1,280
33	Preservação do Meio Ambiente	4,50	0,513	3,91	1,185
34	Reciclagem de lixo	4,10	1,021	3,41	1,291
35	Percepção do consumidor quanto à preservação ambiental	3,80	0,696	3,40	1,424
36	Propaganda e rótulos	3,65	0,745	3,68	1,274
37	Produtos sem danos à saúde humana	4,15	0,745	4,01	1,214
38	Alerta quanto a danos à saúde	3,70	0,801	3,81	1,301
39	Embalagens de vidro	3,25	0,550	3,19	1,274
40	Propaganda com questões ambientais	3,60	0,681	3,36	1,355
41	Diferenciais ecológicos	3,85	0,671	3,31	1,312
42	Informação sobre Impactos ambientais	3,75	0,786	3,42	1,297
43	Adequação de procedimentos frente a impactos ambientais	4,05	0,759	3,48	1,350
44	Campanha de preservação ambiental	4,50	0,513	3,75	1,276
45	Mudança de postura frente a fenômenos ambientais	3,69	1,046	3,69	1,305
46	Preocupação ambiental direcionada para mercado global	4,65	0,587	3,88	1,237
47	Decisões estratégicas baseadas em fatores ambientais	4,15	0,587	3,83	1,176
48	Diferencial por questões ambientais	4,00	0,795	3,61	1,203
49	Investimento em segmentos direcionados para questões ambientais	4,00	0,795	3,92	1,277
50	Investimentos em países com responsabilidade ambiental	3,50	0,761	3,30	1,371

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Sendo a análise fatorial uma congregação de técnicas estatísticas relacionadas, o primeiro método estatístico utilizado durante a análise foram os teste *KMO* e o de Esfericidade de Bartlett, que indicam o nível de confiança. De acordo com os dados obtidos, os construtos estudados e suas dimensões – todos superiores a 0,5 – indicam a adequação da análise fatorial para esta pesquisa, conforme aponta Pereira (2001), quando afirma que valores maiores que 0,5 indicam

que o método da análise fatorial é adequado para o processamento dos dados. Quanto ao teste de Esfericidade de Bartlett, que tem como base a distribuição estatística de qui-quadrado, testando, com isso, a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, os construtos de estudo apresentam índices aceitáveis. Também na significância, os dados obtidos são adequados para o processo da análise fatorial, uma vez que em todos, tanto em Orientação para o Mercado como para Responsabilidade Socioambiental, fixaram-se em 0,00 e, de acordo com Pereira (2001), quando os valores de significância são maiores que 0,100 indicam que os dados não são adequados e a hipótese nula não pode ser rejeitada. Foram também retiradas algumas variáveis no decorrer do estudo, que não alterou o resultado final do *KMO*. Os dados detalhados são demonstrados na Tabela 11.

Tabela 11: Teste KMO e de Bartlett dos Construtos e Dimensões pesquisados

Construtos	GI	GI sem V8	DI	DI sem V15	DI sem V15 e V11	Responsividade	RSA	RSA sem V34
Medida de Adequação da Amostra KMO	0,731	0,752	0,563	0,556	0,531	0,767	0,838	0,848
Qui-quadrado aproximado	423,593	405,681	230,188	223,546	191,204	648,177	1675,969	1635,335
Grau de liberdade	45	36	28	21	15	91	153	/136
Significância	0,0		0,0			0,0	0,0	

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere às comunidades (Quadro 7), os indicadores apresentam valores superiores, após a retirada das variáveis 8 (informações compartilhadas) e 15 (agilidade de informações interna), das dimensões Geração de Inteligência e Disseminação de Inteligência, referentes ao construto Orientação para o Mercado. A última variável retirada foi a V34 (reciclagem de lixo), referente ao construto Responsabilidade Socioambiental.

Quadro 7: Comunalidades dos construtos

Variável	GI	Variável	DI	Variável	Responsividade	Variável	RSA
V1	,519	V11	,709	V19	,677	V33	,538
V2	,571	V12	,703	V20	,652	V34	----
V3	,710	V13	,699	V21	,754	V35	,481
V4	,593	V14	,726	V22	,591	V36	,741
V5	,758	V15	-----	V23	,782	V37	,672
V6	,769	V16	,694	V24	,724	V38	,681
V7	,737	V17	,771	V25	,553	V39	,683
V8	-----	V18	,835	V26	,721	V40	,671
V9	,567			V27	,762	V41	,808
V10	,676			V28	,579	V42	,758
				V29	,547	V43	,703
				V30	,658	V44	,695
				V31	,811	V45	,614
				V32	,767	V46	,687
						V47	,611
						V48	,619
						V49	558
						V50	,366

Fonte: Dados da pesquisa

O passo seguinte foi a realização da análise fatorial confirmatória da dimensão Geração de Inteligência, e verificou-se pela matriz de correlação da anti-imagem que a Medida de Adequação da Amostra (MAS - apêndice) para a variável 8 (informações compartilhadas) apresentava grau inferior ao recomendado, dessa forma explicando apenas 34% da variância para essa dimensão.

Tabela 12: Análise fatorial de Geração de Inteligência

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas %
1	3,437	34,371	34,371
2	1,449	14,485	48,856
3	1,234	12,344	61,200

Fonte: Dados da pesquisa

Realizou-se uma segunda análise para a dimensão Geração de Inteligência, retirando-se a variável 8 (informações compartilhadas), e obteve-se grau adequado para todas as variáveis nas medidas de adequação da amostra, aumentando a explicação da variância dessa dimensão para 38%. Como na matriz de componentes

para um fator único as variáveis apresentaram correlação, considerou-se dessa forma o restante das variáveis como indicadoras para a dimensão GI, sendo utilizadas para as análises posteriores.

Tabela 13: Análise fatorial de Geração de Inteligência, sem variável 8

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas %
1	3,435	38,170	38,170
2	1,422	15,800	53,970
3	1,043	11,585	65,555

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise fatorial confirmatória da dimensão Disseminação de Inteligência, a medida de adequação da amostra na matriz de anti-imagem da variável 18 apresentou grau abaixo das demais, a variável 15 (agilidade de informação interna) apresentou comunalidade inferior ao recomendado e a variável 11 (diálogo sobre estratégias dos concorrentes) apresentou correlação baixa em relação às outras variáveis para um fator. Dessa forma, realizou-se uma segunda análise retirando a variável 15, com isso obteve-se grau adequado para a comunalidade, mas a explicação da variância permaneceu baixa, e na matriz de componentes a variável 11 apresentou ainda baixa correlação.

Tabela 14: Análise fatorial de Disseminação de Inteligência

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas %
1	2,148	26,847	26,847
2	1,739	21,741	48,588
3	1,326	16,581	65,168

Fonte: Dados da pesquisa

Realizou-se finalmente uma nova análise fatorial confirmatória da dimensão DI, retirando a variável 15 e a 11. Obteve-se, assim, aumento na explicação da

variância para essa dimensão e a matriz de componentes apresentou correlação entre as variáveis restantes. Apesar da variável 18 (agilidade na divulgação de informações sobre concorrente) ainda permanecer com o MSA (apêndice) abaixo do recomendado, decidiu-se mantê-la, já que nos outros indicadores esta variável apresentou-se como uma variável indicadora da dimensão DI.

Tabela 15: Análise fatorial de Disseminação de Inteligência, sem variáveis 11 e 15

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas %
1	2,114	30,202	30,202
2	1,718	24,542	54,744
3	1,304	18,629	73,373

Fonte: Dados da pesquisa

A análise fatorial confirmatória para a dimensão Responsividade apresentou grau adequado em todas as variáveis na matriz MSA (apêndice), as comunalidades são também adequadas para a análise. Apesar da matriz de agrupamentos sugerir 5 fatores, com um grau de explicação de 68%, como a matriz de componentes apresentou correlação entre todas as variáveis dessa dimensão para o primeiro fator, considerou-se que essas variáveis em conjunto explicam a dimensão Responsividade.

Tabela 16: Análise fatorial de Responsividade

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas %
1	4,631	33,079	33,079
2	1,399	9,994	43,073
3	1,373	9,809	52,882
4	1,128	8,057	60,939
5	1,047	7,477	68,416

Fonte: Dados da pesquisa



Por fim, efetuou-se a análise fatorial confirmatória do construto Responsabilidade Socioambiental, obtendo-se grau elevado para todas as dimensões na matriz de anti-imagem. No cálculo das comunalidades, as variáveis 33 (preservação do meio ambiente) e 50 (investimentos em países com responsabilidade ambiental) apresentaram grau abaixo do indicado. Porém, a explicação da variância para um fator resultou elevada, com 45,7% da variância explicada.

Tabela 17: Análise fatorial de Responsabilidade Socioambiental

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas %
1	8,235	45,750	45,750
2	1,608	8,931	54,681
3	1,341	7,448	62,129

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Como na matriz dos componentes, a variável 34 apresentou grau baixo para representar juntamente com as demais variáveis este construto, optou-se, então, por sua retirada, realizando, assim, uma nova análise sem essa variável. Nesta segunda análise, obteve-se explicação da variância em 48,2% para esse construto.

Tabela 18: Análise fatorial de Responsabilidade Socioambiental, sem a variável 34

Componentes	Extração das somas de carga ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativas%
1	8,194	48,201	48,201
2	1,597	9,393	57,593
3	1,098	6,460	64,053

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, os itens de mensuração retirados das análises subsequentes foram as variáveis 8, 11, 15 e 34, com os seguintes resultados de comunalidades que, de acordo com Aranha e Zambaldi (2008), devem ser próximos de 1.

#### 4.4 TESTE T

A análise realizada em seguida tem como base o Teste T, com o objetivo de verificar a Hipótese nula de que os dois construtos pesquisados tenham, ou não, variância igual. Com os dados obtidos, pode-se observar, com base em Fischer (1987), que a variância entre Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental não é igual, comprovando que a Hipótese nula deve ser rejeitada. A rejeição se confirma por conta dos dados obtidos, com Orientação para o Mercado, alcançando o índice de 0,901, que demonstra alta variância. No construto Responsabilidade Socioambiental, os resultados obtidos apontam para o inverso, com 0,12. Sendo assim, optou-se por rejeitar a hipótese de variância igual, trabalhando-se com a variância diferente entre os dois construtos trabalhados durante a pesquisa.

Tabela 19: Teste T com resultados dos construtos da pesquisa

Construtos		Sig. (2-tailed)	Média das diferenças	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
<b>Orientação p/ Mercado</b>	Igualdade das variâncias presumidas	,913	,0156	,14288	-,26686	,29812
	Igualdade das variâncias não presumidas	<b>,901</b>	,0156	,12513	-,24036	,27162
<b>Resp. socioambiental</b>	Igualdade das variâncias assumidas	,149	,2963	,20397	-,10700	,69952
	Igualdade das variâncias não presumidas	,012	,2963	,11405	,06864	,52389

Fonte: Dados da pesquisa

Nas análises a seguir, observa-se a média obtida durante a pesquisa por cada um dos construtos estudados – Orientação para o Mercado – destacando suas dimensões - e Responsabilidade Socioambiental. Com a análise realizada, percebe-se que, envolvendo as duas amostras, os construtos apresentam médias bastante próximas, com uma maior para Responsabilidade Socioambiental, obtendo média de 3,65, enquanto Orientação para o Mercado obteve média de 3,57. Pode-se observar, também, que, neste construto, a dimensão com média mais alta foi Geração de

Inteligência, com 3,70, seguida de Responsividade, com 3,56 e Disseminação da Inteligência, com 3,45. Para a amostra nacional, os resultados não diferem da média total, com o construto Responsabilidade Socioambiental obtendo uma média superior ao construto Orientação para o Mercado. No entanto, a diferença entre as duas médias para esta amostra é maior, ficando Responsabilidade Socioambiental com média de 3,91 e Orientação para o Mercado com 3,58. Com isso, pode-se observar uma maior tendência da amostra nacional em desenvolver atividades, tendo como foco a Responsabilidade Socioambiental do que o total das empresas pesquisadas. Quanto à análise realizada com amostra local, observa-se a mesma tendência da nacional, com uma média maior para o construto Responsabilidade Socioambiental, com média de 3,61, e Orientação para o Mercado obtendo média de 3,61. As médias alcançadas pelas dimensões confirmam o posicionamento das empresas pesquisadas com uma forte tendência de Orientação para o Mercado, como afirmam Jaworski e Kohli (1993), colocando as três dimensões do construto como a base formadora para atividades direcionadas para OM.

Esses resultados estão demonstrados na Tabela 20.

Tabela 20: Média das dimensões e construtos

<b>Construtos</b>	<b>Média total</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média Nacional</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média local</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Geração de Inteligência	3,70	,68932	3,84	,71678	3,68	,68486
Disseminação da Inteligência	3,45	,78015	3,31	,49473	3,47	,81683
Responsividade	3,56	,66484	3,60	,42644	3,55	,69733
<b>Orientação p/ Mercado</b>	<b>3,57</b>	,59021	<b>3,58</b>	,50312	<b>3,57</b>	,60510
<b>Resp. socioambiental</b>	<b>3,65</b>	,84883	<b>3,91</b>	,35756	<b>3,61</b>	,89837
Valid N (listwise)						

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação entre os construtos também foi analisada, através do teste não paramétrico de Spearman, com a verificação de significância entre os construtos Orientação para o Mercado e suas dimensões, e Responsabilidade Socioambiental. Pode-se verificar que o teste comprova a correlação existente entre as dimensões do mesmo construto. Os resultados ratificam o modelo de Orientação para o

Mercado proposto por Kohli e Jaworski (1993) como sendo utilizado pelas empresas, tanto as potiguaras como as que compõem o grupo de referência.

É possível destacar, no entanto, a dimensão Disseminação de Inteligência, com o maior índice de correlação (,863) com o seu construto de origem. Entre os dois construtos também se verifica que há significância na correlação entre eles, com índices de ,570, o que aponta para a organização das empresas pesquisadas em prol do atendimento das necessidades da sociedade, como destaca Motta (2008). Os dados descritos são detalhados na Tabela 21.

Tabela 21: Correlação entre os construtos – grupo de referência e empresas locais

Dimensões e construtos		GI	DI	Res	OM	RSA
GI	Coeficiente de Correlação	1,000	,566(**)	,533(**)	,816(**)	,546(**)
	Significância	.	,000	,000	,000	,000
	Total	142	142	142	142	142
DI	Coeficiente de Correlação	,566(**)	1,000	,555(**)	,863(**)	,411(**)
	Significância	,000	.	,000	,000	,000
	Total	142	142	142	142	142
Resp	Coeficiente de Correlação	,533(**)	,555(**)	1,000	,810(**)	,529(**)
	Significância	,000	,000	.	,000	,000
	Total	142	142	142	142	142
OM	Coeficiente de Correlação	,816(**)	,863(**)	,810(**)	1,000	<b>,570(**)</b>
	Significância	,000	,000	,000	.	,000
	Total	142	142	142	142	142
RSA	Coeficiente de Correlação	,546(**)	,411(**)	,529(**)	<b>,570(**)</b>	1,000
	Significância	,000	,000	,000	,000	.
	Total	142	142	142	142	142

\*\* Correlação de Significância - at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, esta mesma análise realizada com cada uma das amostras, separadamente, apresenta resultados diferentes dos obtidos com a análise geral dos dados. Para a amostra nacional (Tabela 22), os construtos Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental não apresentam correlação significativa com índices 0,295. De acordo com Motta (2008), os dados apontam para a baixa tendência em desenvolver atividades direcionadas para o atendimento da demanda oriunda da própria sociedade.

Tabela 22: Correlação entre os construtos – grupo de referência

Dimensões e Construtos		GI	DI	Res	OM	RSA
GI	Coeficiente de Correlação	1,000	,593(**)	,782(**)	,866(**)	,252
	Significância	.	,006	,000	,000	,283
	Total	20	20	20	20	20
DI	Coeficiente de Correlação	,593(**)	1,000	,543(*)	,847(**)	,210
	Significância	,006	.	,013	,000	,374
	Total	20	20	20	20	20
Resp	Coeficiente de Correlação	,782(**)	,543(*)	1,000	,857(**)	,290
	Significância	,000	,013	.	,000	,215
	Total	20	20	20	20	20
OM	Coeficiente de Correlação	,866(**)	,847(**)	,857(**)	1,000	,247
	Significância	,000	,000	,000	.	,295
	Total	20	20	20	20	20
RSA	Coeficiente de Correlação	,252	,210	,290	,247	1,000
	Significância	,283	,374	,215	,295	.
	Total	20	20	20	20	20

\*\* Correlação de Significância - at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo procedimento aplicado à amostra local apresenta resultados diferentes, demonstrando correção significativa entre os dois construtos pesquisados, atingindo 0,613.

Tabela 23: Correlação entre os construtos - empresas locais

Dimensões e Construtos		GI	DI	Res	OM	RSA
GI	Coeficiente de Correlação	1,000	,578(**)	,505(**)	,819(**)	,586(**)
	Significância	.	,000	,000	,000	,000
	Total	122	122	122	122	122
DI	Coeficiente de Correlação	,578(**)	1,000	,538(**)	,864(**)	,448(**)
	Significância	,000	.	,000	,000	,000
	Total	122	122	122	122	122
Resp	Coeficiente de Correlação	,505(**)	,538(**)	1,000	,792(**)	,562(**)
	Significância	,000	,000	.	,000	,000
	Total	122	122	122	122	122
OM	Coeficiente de Correlação	,819(**)	,864(**)	,792(**)	1,000	<b>,613(**)</b>
	Significância	,000	,000	,000	.	,000
	Total	122	122	122	122	122
RSA	Coeficiente de Correlação	,586(**)	,448(**)	,562(**)	<b>,613(**)</b>	1,000
	Significância	,000	,000	,000	,000	.
	Total	122	122	122	122	122

\*\* Correlação de Significância - at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como na análise geral dos grupos, as empresas locais apresentam uma correlação de significância, entre os dois construtos de estudo, superior ao grupo nacional. Para Dias (2009), a Responsabilidade Socioambiental é fruto da pressão da sociedade onde a empresa atua, tendo como base, principalmente, o aumento do número de problemas ambientais e, conseqüentemente, a falta futura de recursos naturais.

## 5 CONCLUSÃO

Percorrido todo o processo teórico e metodológico, pode-se afirmar que o trabalho alcançou seus objetivos, através, inicialmente, de obter uma resposta para a questão do trabalho, relacionando Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental nas empresas regionais e em comparação às empresas nacionais. Através de todo o levantamento de dados realizado, conclui-se que há relação entre os dois construtos estudados, No entanto, percebe-se uma correlação com maior significância entre as empresas regionais do que em relação ao grupo formado pelas empresas nacionais. Deve-se ressaltar, no entanto, que estes resultados podem ter sido influenciados pelo fato do grupo nacional ser formado por um número pequeno de empresas, apesar dessas terem sido as organizações que se comprometeram em participar efetivamente da pesquisa proposta.

O objetivo geral deste trabalho foi investigar a relação entre Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental em empresas regionais. Com os procedimentos colocados em prática, considera-se que o mesmo tenha sido alcançado, uma vez que, através de análises dos construtos e análise fatorial confirmatória, pode-se observar que existe correlação entre Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental para as empresas locais.

O primeiro objetivo específico, que diz “detectar o nível de orientação para o mercado dos sujeitos investigados”, foi possível ser alcançado por meio da análise fatorial, obtendo-se um grau superior 0,76 para o construto, com destaque para a dimensão de responsividade. Quanto ao nível de responsabilidade socioambiental, que contempla o segundo objetivo específico deste trabalho, a análise apontou que foi alcançado plenamente.

O terceiro objetivo específico, que busca comparar as empresas do Rio Grande do Norte com o grupo de referência, foi realizado, observando-se, no entanto, uma maior significância na relação entre os dois construtos estudados nas empresas regionais. Com os resultados obtidos, concluiu-se que há uma relação efetiva entre Orientação para o Mercado e Responsabilidade Socioambiental, apontando para uma tendência entre as empresas regionais e nacionais. Acredita-se, também, que essas transformações são consequências das próprias exigências

do consumidor, uma vez que a empresa orientada para o mercado tem como principal foco o atendimento das necessidades e desejos do consumidor, voltando-se para a manutenção de seu público-alvo e na conquista de novos mercados. Assim sendo, as ações de responsabilidade socioambiental passam a ser uma nova vertente de atuação para as empresas.

Dentro do processo de pesquisa, a maior limitação encontrada foi quanto à formação da amostra nacional, devido ao pouco interesse demonstrado pelas empresas em participarem de pesquisas acadêmicas sobre responsabilidade socioambiental, mesmo estando todas elas cadastradas no Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

No decorrer da pesquisa, interesses foram despertados acerca do comportamento das empresas diante das transformações do mercado e do atendimento ao consumidor e, principalmente, quanto à responsabilidade socioambiental. Por isso, recomenda-se para estudos posteriores que se investigue a orientação para o mercado e a responsabilidade socioambiental com uma amostra nacional de maior porte, ou através de amostra aleatória ou pela formação de cluster por empresas. As novas pesquisas terão a oportunidade de esclarecer pontos ainda obscuros, principalmente quanto à responsabilidade socioambiental.



## REFERÊNCIAS

ANDREASEN, Alan R. **Ética e Marketing Social**. São Paulo: Futura, 2002.

ANTUNES, Maria José; COELHO, Arnaldo Fernandes. **O Impacto da Orientação para o Mercado na Performance das Organizações**: um estudo nas empresas familiares do distrito da Guarda. Coimbra, 2007.

ARANHA, Francisco; ZAMBALDI, Felipe. **Análise Fatorial em Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ARMANDO, Eduardo. **Estratégia Empresarial, Governança e Renda em Cadeias Globais de Valor**: casos em tecnologia da informação. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: USP, 2008.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BEI, L. T.; SIMPSON, E. M. (1995). **The determinants of consumers purchase decisions for recycled products: an application of acquisition transaction utility theory**. *Advances in consumer Research*, 22, 257-261.

BOX, J. F. **Guinness, Gosset, Fisher, and Small Sample**. *Statistical Science* 2(1): 45-52, 1987.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri-SP: Manole, 2003.

CALOMARDE, José. Marketing Ecológico. In: **Anais da V Jornada Técnicas sobre Reciclado de Aparatos Elétricos y Eletrônicos**. Madri: CEPEDE. Universidade Politécnica de Madri, 2005.

CASTANHO, S; SPERS, E; RAMOS, D; FARAH, **O Custo e o Benefício para o Consumidor na Ação de Reciclagem**. In: Encontro de Gestão Ambiental e Meio Ambiente – ENGEMA, 2005, Rio de Janeiro

CORRAR, Luiz; PAULO, Edilson; DIAS, José Maria. **Análise Multivariada para Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

CUPERSCHMID, Nair Regina M.; TAVARES, Mauro Calixta. Atitudes em relação ao meio ambiente e sua influência no processo de compra de alimentos. In: **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 3, p. 5-14, set./dez. 2002.

CUSTÓDIO, Ana Lúcia; MOYA, Renato. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

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

DIAS, Reinaldo. **Marketing Ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

DALGIC, T. **Dissemination of market orientation in Europe**: a conceptual and historical evolution. *International Marketing Review*, v.15, n.1, p. 54-60, 1998.

DALMORO, Marlon; VENTURINI, Jonas; PEREIRA, Breno. Marketing Verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v.11, n. 30, p. 38-52, jan/mar 2009.

DIDONET, Simone Regina. **Orientação para o Mercado e Eficiência**: aplicações ao segmento supermercadista. Tese (Doutorado em Administração). Minas Gerais: UFMG, 2007.

DONNELLY, J; GIBSON, L; IVANCEVICH, J. **Administração – Princípios de Gestão Empresarial**. 10 ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.

FERRARESI, Alex Antonio. **Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: USP, 2010.

GIACOMINI FILHO, Gino *et al.* Responsabilidade Social Empresarial: Parâmetros e Atributos. In: SOLAZZI, José Luís (Org.) **Inovação e Responsabilidade Social**. São Paulo: Instituto UNIEMP, 2004. Página 11-28.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, A; DESIDÉRIO, A; GUTIERREZ, G. **A Responsabilidade Social das Empresas**. ORG & DEMO, v.7, n1/2, jan-jun/jul-dez, p.135-152, 2006. São Paulo.

HAIR, J.R.; ANDERSON, R.E; TATHAM, R.L; BÇACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia**. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégias de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HUBBARD R. **The sidesperad misinterpretation of p-values as error probabilities**. Journal of Applied Statistics, 2011.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 28 set. 2010.

KOHLI, Alay; JAWORSKI, Bernard. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXX, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing**: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing** São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006

KOTLER, P; ZALTAMAN, G. **Social Marketing: na approach to planned social change**. Journal of Marketing. Chicago, v.35, n.3, p.3-12, 1971.

LACANDER, W.B. *et al.* Developing a leadership-rich culture: the missing link to creating a market-focused organization. **Journal of Market-Focused Management**, v.5, p, 149-163. 2002.

LAGES, N; VARGAS NETO. **Mensurando a Consciência Ecológica do Consumidor: u estudo realizado na cidade de Porto Alegre.** Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração 2002.

LAROCHE, M; BERGERON J.; BARBARO-FORLEO, G. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. **Journal of Consumer Marketing**, v.18, n.16, p.503-520, 2001.

LOURENÇO, A; SCHRODER, D. **Vale Investir em Responsabilidade Social Empresarial?** Stakeholders, Ganhos e Perdas. Disponível em: <[www.ethos.org.br/docs/comunidades](http://www.ethos.org.br/docs/comunidades)>. Acesso em: ago. 2011.

MACHADO FILHO, C; ZYLBERSTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e implicações. **Revista de Administração da USP**, v.39, n.3, p.242-254, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

MARTINEZ, Marcelo Ferreira. **Variáveis Explicativas da Favorabilidade Ambiental do Consumidor:** uma investigação da cidade de São Carlos. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FGV, 2010.

MCINTOSH, Malcom et al. **Cidadania corporativa:** estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 376 p.

MCGUIRE, J; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and financial performance. **Academy of Management Journal**, v.13, n.4, p.854-872, 1988.

MOHR, L; WEBB, D; HARRIS, K; Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **Journal of Consumer Affairs**, v.35, n.1, p.121-147, 2001.

MOTTA, Sérgio Luís Stirbolov. Competitividade Baseada no Marketing Ecológico. **Revista de Ciências de Administração.** São Paulo, v. 10, n. 22, p. 128-145, set./dez. 2008.

MOTTA, Sérgio; ROSSI, G.B. A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo/SP, v. 2, n. 2, 2001, p. 109-130.

NARVER, John; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a market orientation. In: **Journal of Market Focused Management**, v.2., n.3, p.241-255, 1998.

OTTOMAN, J.A. **N Marketing Verde : desafios e oportunidades para a nova era do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PRAHALAD. C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide.: como erradicar a pobreza através do lucro**. São Paulo: Ed. Bookman, 2010

PRAKASH, Sseem. **Green Marketing, public policy ande managerial strategies**. Business Strategy and The Environment, v.11, p.285-297, 2002.

PRIDE, William M.; FERRELL. O.C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

POLONSKY, M. **Green Marketing Regulation in teh US and Australia: the Australian checklist**. Greener Management International. n. 5, p.44-53, 1994

PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ROHRICH, Sandra; CUNHA, João. A Proposta de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v.8, n.4.

ROMEIRO, Maria do Carmo. **Um Estudo Sobre o Comportamento do Consumidor Ambientalmente Favorável: uma verificação na região do ABC paulista**. Tese (Doutorado em Administração), FGV, São Paulo, 2006.

SAIZ, F. **Marketing Social Corporativo: La acción social de La empresa**. Madrid: Pirâmide, 2005.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **A diversidade do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Person Prentice Hall, 1997.

SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategy, complexity and economic rent**. Management Science, v. 36, n.10, p.1178-1192, 1990.

SHAPIRO, B.P. **What the Hall is market oriented?** Harvard Business Review; nov-dec/ 1988, p.119-125

SHET, J.N; GARDNER, D.N; GARRET, D.E. **Marketing Theory: evolution and evolution**. New York: John Wiley & Sons, 1988

SHRUM, L.J. *et al.* **Buer Characteristics of the green Consumer and their implications for advertising strategy**. Journal of Advertising. Armonk, v.24, n.2, p.71-82, 1995

STANWICK, P; STANWICK, S. **The Relationship Between Corporate Social Performance, ande Organizational Size, Financial Performance, ande Environmental Performance: na empirical examination**. Journal of Business Ethics, v.17, n.2, p.195-204, 1998.

TOLEDO, G; KHAUAJA, D. Orientação para o Mercado e a Construção de Marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, outubro/dezembro, 2005.

WEBSTER JR, F.E. **The Rediscovery of the Marketing Concept**. Business Horizons, v.31; mai-jun/ 1988, p.29-39.

WELDFORD, R. **Environmental Strategy and Sustainable Development**. Londres: Routledge, 1995.

ZELLER, R.A.; CARMINES, E.G. **Measurement in the Social Sciences: the link between theory and data**. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

Universidade Potiguar Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Mestranda: Maria Valéria Pareja Credidio Freire Alves Instrumento de Pesquisa: Orientação para o Mercado Verde Cargo exercido: _____ Porte da Empresa: ( ) média ( ) grande									
Legenda: 1- Discordo totalmente 2- Discordo um pouco 3- Nem um nem outro 4- Concordo um pouco 5- Concordo totalmente									
Questão					1	2	3	4	5
1.	Nesta unidade de negócios promovemos encontros anuais com nossos clientes para verificar suas necessidades futuras.								
2.	O nosso departamento de fabricação interage diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los.								
3.	Em nossa empresa, fazemos pesquisa de mercado.								
4.	Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes em relação a produtos e serviços.								
5.	Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos produtos.								
6.	Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos serviços.								
7.	Colhemos informações setoriais por meio de situações informais (almoço com amigos do setor, conversas com parceiros comerciais).								
8.	Em nossa organização, as informações sobre os concorrentes são geradas pelos diversos setores.								
9.	Demoramos a constatar mudanças fundamentais em nosso segmento. (concorrência, tecnologia, regulação).								
10.	Revemos, pelo menos a cada dois meses, o provável efeito das mudanças competitivas em nosso ambiente de negócios								
11.	Mantemos conversar informais na nossa organização sobre as táticas ou estratégias de nossos concorrentes.								
12.	Fazemos reuniões interdepartamentais mensais para discutir tendências ou acontecimentos do mercado.								
13.	O pessoal de marketing da nossa organização discute as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais.								
14.	Nossa organização faz circular internamente documentos (relatórios) que fornecem informações sobre nossos clientes.								



15.	Quando algo de importante acontece com um cliente da nossa organização, todos logo ficam sabendo.				
16.	Informações sobre a satisfação dos clientes são publicadas em todos os níveis da organização.				
17.	É pequena a comunicação existente entre marketing e os demais setores de nossa organização sobre acontecimentos do mercado.				
18.	Quando um setor descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais				
19.	Demoramos a decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes.				
20.	Em nossa organização, a oferta de novos serviços visa atender à segmentação de mercado.				
21.	Por algum motivo, tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes em relação a serviços ou produtos.				
22.	Revemos periodicamente a oferta de novos produtos ou serviços para nos certificar de que estão alinhados com o que o nosso cliente quer.				
23.	Nossos planos empresariais são conduzidos mais para os avanços tecnológicos do que para estudos de mercado.				
24.	Os setores de nossa organização se reúnem periodicamente para planejar as mudanças necessárias ao nosso negócio.				
25.	As linhas de produtos que vendemos dependem mais da política interna da empresa do que das necessidades efetivas dos clientes				
26.	Se um grande concorrente lança uma campanha intensiva voltada para os nossos clientes, reagimos imediatamente com alguma ação de marketing.				
27.	Em nossa empresa, as atividades dos diferentes departamentos acontecem de forma coordenada.				
28.	As reclamações dos clientes não são ouvidas na nossa organização.				
29.	Mesmo tendo um excelente plano de marketing, não poderíamos executá-lo de forma oportuna.				
30.	Reagimos rapidamente a mudanças significativas de preços dos nossos concorrentes.				
31.	Quando descobrimos que nossos clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos produtos ou serviços, tomamos medidas corretivas imediatamente.				
32.	Quando descobrimos que nossos clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, os setores responsáveis atuam de forma coordenada para fazer melhorias ou inovações.				
33.	Em nossa empresa, desenvolvemos atividades direcionadas para a preservação do meio ambiente.				

34.	A reciclagem do lixo produzido pela nossa empresa não está entre as nossas prioridades.					
35.	Nosso consumidor percebe o trabalho de preservação ambiental realizado pela nossa empresa.					
36.	Em nossas propagandas ou rótulos de embalagens, tomamos cuidado para bem informar ao consumidor sobre fatores ambientais.					
37.	Escolhemos, preferencialmente, componentes de nossos produtos que não causem danos à saúde humana.					
38.	Alertamos ao consumidor sobre qualquer componente de nossos produtos que possam causar danos à saúde humana					
39.	Procuramos utilizar, em nossos produtos, embalagens de vidro em detrimento ao plástico, para proteger o meio ambiente.					
40.	Nossa empresa procura influenciar a decisão de compra o consumidor com propagandas que mostrem nossa preocupação com questões ambientais.					
41.	Procuramos informar ao consumidor sobre diferenciais ecológicos de nossos produtos ou serviços.					
42.	Procuramos informar ao consumidor sobre possíveis impactos ambientais de nossos produtos ou serviços.					
43.	Quando há informações sobre possível impacto ambiental de algum produto, procuramos adequar nossos procedimentos.					
44.	Questões ambientais têm levado nossa empresa a se engajar em campanhas e atividades de preservação ambiental.					
45.	Nossa empresa tem mudado sua postura ambiental depois da divulgação de notícias sobre desastres naturais, como terremotos, tsunamis e aquecimento global.					
46.	Acreditamos que empresas e países que se preocupam com questões ambientais têm mais condições de competir no mercado global.					
47.	Nossa empresa utiliza fatores ambientais em decisões estratégicas que proporcionem vantagem competitiva.					
48.	Nossa empresa se diferencia de nossos concorrentes por preocupar-se com questões ambientais.					
49.	Nossa empresa estaria disposta a investir em segmentos que se preocupam com questões ambientais.					
50.	Nossa empresa estaria disposta a investir em países que explorassem recursos naturais com responsabilidade ambiental.					

**APÊNDICE B - Anti-image Matrices – Orientação para o Mercado – Geração de Inteligência**

		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Anti-image Covariance	V1	,518	-,258	,138	-,055	-,114	-,007	-,020	-,057	-,038	,026
	V2	-,258	,479	-,109	-,063	,015	-,073	-,075	,145	-,016	,057
	V3	,138	-,109	,557	,020	-,134	-,120	,026	,010	,029	,029
	V4	-,055	-,063	,020	,777	-,071	,029	,130	-,051	-,216	-,069
	V5	-,114	,015	-,134	-,071	,350	-,172	,049	,036	-,009	-,092
	V6	-,007	-,073	-,120	,029	-,172	,361	-,073	-,047	-,043	-,065
	V7	-,020	-,075	,026	,130	,049	-,073	,710	-,206	,053	-,273
	V8	-,057	,145	,010	-,051	,036	-,047	-,206	,869	-,096	,082
	V9	-,038	-,016	,029	-,216	-,009	-,043	,053	-,096	,844	-,009
	V10	,026	,057	,029	-,069	-,092	-,065	-,273	,082	-,009	,699
Anti-image Correlation	V1	,692(a)	-,518	,257	-,087	-,267	-,016	-,033	-,085	-,057	,044
	V2	-,518	,732(a)	-,211	-,104	,037	-,176	-,128	,225	-,026	,099
	V3	,257	-,211	,768(a)	,031	-,303	-,267	,042	,014	,042	,047
	V4	-,087	-,104	,031	,737(a)	-,136	,054	,175	-,062	-,267	-,094
	V5	-,267	,037	-,303	-,136	,776(a)	-,484	,098	,065	-,017	-,187
	V6	-,016	-,176	-,267	,054	-,484	,804(a)	-,144	-,084	-,079	-,128
	V7.	-,033	-,128	,042	,175	,098	-,144	,550(a)	-,263	,068	-,387
	V8	-,085	,225	,014	-,062	,065	-,084	-,263	,359(a)	-,113	,105
	V9	-,057	-,026	,042	-,267	-,017	-,079	,068	-,113	,748(a)	-,011
	V10	,044	,099	,047	-,094	-,187	-,128	-,387	,105	-,011	,704(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE C - Component Matrix(a) – Orientação para o Mercado – Geração de Inteligência**

	Component		
	1	2	3
5 Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos produtos	,850		-,136
6 Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos serviços	,843	,165	-,108
2 O nosso departamento de fabricação interage diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los.	,730	-,213	-,119
1 Nesta unidade de negócios promovemos encontros anuais com nossos clientes para verificar suas necessidades futuras	,656	-,245	,144
3 Em nossa empresa, fazemos pesquisa de mercado	,648		-,370
7 Colhemos informações setoriais por meio de situações informais (almoço com amigos do setor, conversas com parceiros comerciais).	,308	,734	,245
10 Revemos, pelo menos a cada dois meses, o provável efeito das mudanças competitivas em nosso ambiente de negócios	,482	,517	
4 Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes em relação a produtos e serviços	,418	-,496	,389
8 Em nossa organização, as informações sobre os concorrente são geradas pelos diversos setores		,337	,704
9 Demoramos a constatar mudanças fundamentais em nosso segmento. (concorrência, tecnologia, regulação)	,341	-,379	,564

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 3 components extracted.

**APÊNDICE D - Anti-image Matrices- Orientação para o Mercado – Geração de Inteligência**

		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V9	V10
Anti-image Covariance	V1	,521	-,263	,140	-,059	-,113	-,010	-,036	-,045	,032
	V2	-,263	,504	-,116	-,058	,010	-,069	-,046	,000	,047
	V3	,140	-,116	,557	,021	-,135	-,120	,031	,030	,029
	V4	-,059	-,058	,021	,780	-,069	,026	,127	-,226	-,065
	V5	-,113	,010	-,135	-,069	,351	-,172	,062	-,005	-,097
	V6	-,010	-,069	-,120	,026	-,172	,364	-,091	-,050	-,061
	V7	-,036	-,046	,031	,127	,062	-,091	,762	,032	-,275
	V9	-,045	,000	,030	-,226	-,005	-,050	,032	,855	,001
	V10	,032	,047	,029	-,065	-,097	-,061	-,275	,001	,706
Anti-image Correlation	V1	,696(a)	-,513	,259	-,092	-,263	-,023	-,057	-,067	,053
	V2	-,513	,763(a)	-,219	-,092	,023	-,162	-,074	-,001	,078
	V3	,259	-,219	,762(a)	,032	-,305	-,267	,047	,044	,046
	V4	-,092	-,092	,032	,744(a)	-,132	,049	,165	-,276	-,088
	V5	-,263	,023	-,305	-,132	,777(a)	-,481	,120	-,010	-,195
	V6	-,023	-,162	-,267	,049	-,481	,806(a)	-,173	-,089	-,121
	V7	-,057	-,074	,047	,165	,120	-,173	,590(a)	,040	-,375
	V9	-,067	-,001	,044	-,276	-,010	-,089	,040	,758(a)	,001
	V10	,053	,078	,046	-,088	-,195	-,121	-,375	,001	,725(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE E - Component Matrix(a) - Orientação para o Mercado – Geração de Inteligência**

	Component		
	1	2	3
5 Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos produtos	,850		-,187
6 Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos serviços	,843	-,176	-,164
2 O nosso departamento de fabricação interage diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los.	,728	,173	-,104
1 Nesta unidade de negócios promovemos encontros anuais com nossos clientes para verificar suas necessidades futuras	,656	,276	,117
3 Em nossa empresa, fazemos pesquisa de mercado	,647	-,150	-,518
7 Colhemos informações setoriais por meio de situações informais (almoço com amigos do setor, conversas com parceiros comerciais).	,313	-,653	,462
4 Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes em relação a produtos e serviços	,418	,573	,298
9 Demoramos a constatar mudanças fundamentais em nosso segmento. (concorrência, tecnologia, regulação)	,343	,506	,440
10 Revemos, pelo menos a cada dois meses, o provável efeito das mudanças competitivas em nosso ambiente de negócios	,483	-,501	,438

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 3 components extracted.

**PÊNDICE F - Anti-image Matrices - Orientação para o Mercado Disseminação de Inteligência**

		V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	18
Anti-image Covariance	V11	,786	-,221	-,103	,091	-,045	,132	-,018	,034
	V12	-,221	,639	-,247	-,107	,076	,040	,070	-,141
	V13	-,103	-,247	,634	-,154	,001	-,100	-,039	,100
	V14	,091	-,107	-,154	,638	-,079	-,256	-,095	,115
	V15	-,045	,076	,001	-,079	,949	-,079	-,024	-,022
	V16	,132	,040	-,100	-,256	-,079	,670	,019	-,147
	V17	-,018	,070	-,039	-,095	-,024	,019	,586	-,346
	V18	,034	-,141	,100	,115	-,022	-,147	-,346	,535
Anti-image Correlation	V11	,577(a)	-,312	-,146	,129	-,053	,181	-,027	,053
	V12	-,312	,560(a)	-,389	-,167	,098	,061	,114	-,241
	V13	-,146	-,389	,642(a)	-,242	,002	-,153	-,064	,172
	V14	,129	-,167	-,242	,600(a)	-,102	-,391	-,155	,196
	V15	-,053	,098	,002	-,102	,677(a)	-,099	-,032	-,030
	V16	,181	,061	-,153	-,391	-,099	,617(a)	,030	-,245
	V17	-,027	,114	-,064	-,155	-,032	,030	,521(a)	-,618
	V18	,053	-,241	,172	,196	-,030	-,245	-,618	,456(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE G - Component Matrix(a) - Orientação para o Mercado Disseminação de Inteligência**

	Component		
	1	2	3
14 Nossa organização faz circular internamente documentos (relatórios) que fornecem informações sobre nossos clientes	,698	,115	-,460
16 Informações sobre a satisfação dos clientes são publicadas em todos os níveis da organização	,663	-,263	-,402
13 O pessoal de marketing da nossa organização discute as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais	,626	,548	
12 Fazemos reuniões interdepartamentais mensais para discutir tendências ou acontecimentos do mercado	,552	,540	,341
18 Quando um setor descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais	,450	-,595	,528
11 Mantemos conversar informais na nossa organização sobre as táticas ou estratégias de nossos concorrentes		,586	,536
17 É pequena a comunicação existente entre marketing e os demais setores de nossa organização sobre acontecimentos do mercado	,499	-,568	,445
15 Quando algo de importante acontece com um cliente da nossa organização, todos logo ficam sabendo	,253	-,211	-,262

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 3 components extracted.



**APÊNDICE H - Anti-image Matrices - Orientação para o Mercado Disseminação de Inteligência**

		V11	V12	V13	V14	V16	V17	18V
Anti-image Covariance	V11	,788	-,220	-,103	,088	,129	-,020	,033
	V12	-,220	,645	-,250	-,102	,047	,072	-,140
	V13	-,103	-,250	,634	-,155	-,101	-,039	,101
	V14	,088	-,102	-,155	,645	-,268	-,098	,114
	V16	,129	,047	-,101	-,268	,677	,017	-,150
	V17	-,020	,072	-,039	-,098	,017	,586	-,347
	V18	,033	-,140	,101	,114	-,150	-,347	,535
Anti-image Correlation	V11	,587(a)	-,309	-,146	,124	,177	-,029	,051
	V12	-,309	,566(a)	-,391	-,159	,072	,118	-,239
	V13	-,146	-,391	,640(a)	-,243	-,154	-,064	,172
	V14	,124	-,159	-,243	,591(a)	-,405	-,159	,194
	V16	,177	,072	-,154	-,405	,598(a)	,027	-,249
	V17	-,029	,118	-,064	-,159	,027	,514(a)	-,620
	V18	,051	-,239	,172	,194	-,249	-,620	,453(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE I - Component Matrix(a) - Orientação para o Mercado Disseminação de Inteligência**

	Component		
	1	2	3
14 Nossa organização faz circular internamente documentos (relatórios) que fornecem informações sobre nossos clientes	,693		-,487
13 O pessoal de marketing da nossa organização discute as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais	,662	,505	
16 Informações sobre a satisfação dos clientes são publicadas em todos os níveis da organização	,636	-,291	-,452
12 Fazemos reuniões interdepartamentais mensais para discutir tendências ou acontecimentos do mercado	,602	,478	,335
18 Quando um setor descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais	,428	-,654	,473
17 É pequena a comunicação existente entre marketing e os demais setores de nossa organização sobre acontecimentos do mercado	,475	-,624	,394
11 Mantemos conversar informais na nossa organização sobre as táticas ou estratégias de nossos concorrentes	,137	,570	,605

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 3 components extracted.

**APÊNDICE J - Anti-image Matrices - Orientação para o Mercado Disseminação de Inteligência**

		V12	V13	V14	V16	V17	V18
Anti-image Covariance	V12	,713	-,315	-,087	,095	,074	-,145
	V13	-,315	,648	-,149	-,088	-,043	,107
	V14	-,087	-,149	,655	-,296	-,097	,112
	V16	,095	-,088	-,296	,699	,021	-,161
	V17	,074	-,043	-,097	,021	,587	-,347
	V18	-,145	,107	,112	-,161	-,347	,537
Anti-image Correlation	V12	,505(a)	-,463	-,128	,135	,114	-,235
	V13	-,463	,589(a)	-,229	-,131	-,069	,182
	V14	-,128	-,229	,593(a)	-,438	-,157	,189
	V16	,135	-,131	-,438	,567(a)	,033	-,263
	V17	,114	-,069	-,157	,033	,514(a)	-,619
	V18	-,235	,182	,189	-,263	-,619	,449(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE K - Anti-image Matrices - Orientação para o Mercado - Responsividade**

		V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32
Anti-image Covariance	V19	,552	-,060	-,064	-,031	-,053	-,086	-,090	-,031	-,004	-,041	-,077	-,162	,106	-,052
	V20	-,060	,617	-,037	-,137	,056	,105	-,091	,049	-,211	,032	-,046	-,155	,126	,046
	V21	-,064	-,037	,319	-,063	,176	-,122	-,009	,021	,028	-,035	-,178	,064	-,123	-,073
	V22	-,031	-,137	-,063	,586	,011	,063	,042	-,133	,032	-,115	-,014	-,036	-,053	-,073
	V23	-,053	,056	,176	,011	,676	,041	,005	-,117	,063	,064	-,098	,090	,012	-,106
	V24	-,086	,105	-,122	,063	,041	,560	-,091	-,042	-,189	-,067	-,031	,015	,084	,052
	V25	-,090	-,091	-,009	,042	,005	-,091	,701	-,097	,093	-,088	-,032	,111	-,077	-,107
	V26	-,031	,049	,021	-,133	-,117	-,042	-,097	,615	-,185	,110	-,063	-,166	,014	-,010
	V27	-,004	-,211	,028	,032	,063	-,189	,093	-,185	,541	-,011	-,003	,131	-,152	-,034
	V28	-,041	,032	-,035	-,115	,064	-,067	-,088	,110	-,011	,733	,017	-,045	,071	-,112
	V29	-,077	-,046	-,178	-,014	-,098	-,031	-,032	-,063	-,003	,017	,587	-,035	,051	,063
	V30	-,162	-,155	,064	-,036	,090	,015	,111	-,166	,131	-,045	-,035	,627	-,104	-,066
	V31	,106	,126	-,123	-,053	,012	,084	-,077	,014	-,152	,071	,051	-,104	,472	-,174
	V32	-,052	,046	-,073	-,073	-,106	,052	-,107	-,010	-,034	-,112	,063	-,066	-,174	,480

Anti-image Correlation	V19	,858(a)	-,103	-,153	-,055	-,087	-,155	-,144	-,053	-,007	-,065	-,135	-,275	,208	-,101
	V20	-,103	,695(a)	-,082	-,228	,087	,179	-,139	,079	-,365	,047	-,076	-,249	,234	,085
	V21	-,153	-,082	,784(a)	-,145	,378	-,289	-,018	,048	,068	-,072	-,412	,144	-,316	-,187
	V22	-,055	-,228	-,145	,872(a)	,018	,111	,065	-,221	,057	-,175	-,024	-,059	-,100	-,138
	V23	-,087	,087	,378	,018	,667(a)	,067	,007	-,182	,103	,091	-,156	,139	,021	-,186
	V24	-,155	,179	-,289	,111	,067	,756(a)	-,145	-,071	-,343	-,104	-,053	,025	,164	,100
	V25	-,144	-,139	-,018	,065	,007	-,145	,823(a)	-,147	,152	-,122	-,050	,167	-,134	-,184
	V26	-,053	,079	,048	-,221	-,182	-,071	-,147	,745(a)	-,321	,164	-,105	-,267	,026	-,018
	V27	-,007	-,365	,068	,057	,103	-,343	,152	-,321	,672(a)	-,018	-,005	,224	-,301	-,067
	V28	-,065	,047	-,072	-,175	,091	-,104	-,122	,164	-,018	,833(a)	,026	-,066	,121	-,189
	V29	-,135	-,076	-,412	-,024	-,156	-,053	-,050	-,105	-,005	,026	,820(a)	-,058	,097	,119
	V30	-,275	-,249	,144	-,059	,139	,025	,167	-,267	,224	-,066	-,058	,689(a)	-,192	-,120
	V31	,208	,234	-,316	-,100	,021	,164	-,134	,026	-,301	,121	,097	-,192	,672(a)	-,366
	V32	-,101	,085	-,187	-,138	-,186	,100	-,184	-,018	-,067	-,189	,119	-,120	-,366	,803(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE L - Component Matrix(a) - - Orientação para o Mercado - Responsividade**

	Component				
	1	2	3	4	5
21 Por algum motivo, tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes em relação a serviços ou produtos	,801	-,116	-,310		
19 Demoramos a decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes	,659	-,212	,290	-,169	,292
22 Revemos periodicamente a oferta de novos produtos ou serviços para nos certificar de que estão alinhados com o que o nosso cliente quer	,656	,253	,183	-,204	-,146
32 Quando descobrimos que nossos clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, os setores responsáveis atuam de forma coordenada para fazer melhorais ou inovações	,630	,570	-,173		,125
29 Mesmo tendo um excelente plano de marketing, não poderíamos executá-lo de forma oportuna	,598	-,345	,150		,215
27 Em nossa empresa, as atividades dos diferentes departamentos acontecem de forma coordenadas	,566	-,136		,542	-,357
25 As linhas de produtos que vendemos dependem mais da política interna da empresa do que das necessidades efetivas dos clientes	,548		-,165		,470
24 Os setores de nossa organização se reúnem periodicamente para planejar as mudanças necessárias ao nosso negócio	,547	-,500	-,247	,294	,166
26 Se um grande concorrente lança uma campanha intensiva voltada para os nossos clientes, reagimos imediatamente com alguma ação de marketing	,522	,124	,472	,456	
20 Em nossa organização, a oferta de novos serviços visa atender à segmentação de mercado	,509	-,257	,408	-,177	-,360
28 As reclamações dos clientes não são ouvidas na nossa organização	,490		-,286	-,455	,223
31 Quando descobrimos que nossos clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos produtos ou serviços, tomamos medidas corretivas imediatamente	,534	,576	-,336	,208	-,197
30 Reagimos rapidamente a mudanças significativas de preços dos nossos concorrentes	,491	,231	,493	-,315	-,146
23 Nossos planos empresariais são conduzidos mais para os avanços tecnológicos do que para estudos de mercado	-,390	,308	,436	,288	,511

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 5 components extracted.

**APÊNDICE M - Anti-image Matrices – Responsabilidade Socioambiental**

		V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50
Anti-image Covariance	V33	,523	-,107	-,031	,027	,145	-,111	,087	-,105	,065	-,084	,025	-,075	-,002	-,036	,001	,013	-,085	-,061
	V34	-,107	,715	,070	-,055	-,134	,075	-,056	,088	-,054	,048	-,082	-,019	,099	,040	-,046	,050	,011	,024
	V35	-,031	,070	,364	-,129	-,038	-,040	-,001	,001	,018	-,030	,081	-,051	,005	,076	-,016	-,084	-,080	,130
	V36	,027	-,055	-,129	,256	,055	-,052	,102	-,073	-,025	,011	,007	-,051	-,036	-,020	-,011	,012	-,025	-,100
	V37	,145	-,134	-,038	,055	,353	-,173	,002	-,107	,039	-,025	,015	-,023	,037	-,085	,121	-,012	-,140	-,049
	V38	-,111	,075	-,040	-,052	-,173	,267	-,054	,055	-,055	,015	-,092	,053	-,018	,051	-,067	,019	,145	-,009
	V39	,087	-,056	-,001	,102	,002	-,054	,386	-,116	,023	-,039	-,014	-,009	-,072	-,081	,002	,011	-,113	-,027
	V40	-,105	,088	,001	-,073	-,107	,055	-,116	,319	-,064	,052	,042	,036	-,036	-,055	-,036	-,095	,080	,018
	V41	,065	-,054	,018	-,025	,039	-,055	,023	-,064	,182	-,142	-,023	-,029	,003	-,004	-,006	,007	-,032	,005
	V42	-,084	,048	-,030	,011	-,025	,015	-,039	,052	-,142	,261	-,014	-,009	,029	,060	-,029	-,005	-,007	,008
	V43	,025	-,082	,081	,007	,015	-,092	-,014	,042	-,023	-,014	,245	-,079	-,012	,016	-,049	-,070	-,043	-,018
	V44	-,075	-,019	-,051	-,051	-,023	,053	-,009	,036	-,029	-,009	-,079	,230	-,140	-,101	,050	,020	,036	,053
	V45	-,002	,099	,005	-,036	,037	-,018	-,072	-,036	,003	,029	-,012	-,140	,324	,070	-,012	,013	-,015	-,083
	V46	-,036	,040	,076	-,020	-,085	,051	-,081	-,055	-,004	,060	,016	-,101	,070	,368	-,144	-,022	,022	-,009
	V47	,001	-,046	-,016	-,011	,121	-,067	,002	-,036	-,006	-,029	-,049	,050	-,012	-,144	,288	-,067	-,053	,013
	V48	,013	,050	-,084	,012	-,012	,019	,011	-,095	,007	-,005	-,070	,020	,013	-,022	-,067	,375	-,054	-,038
	V49	-,085	,011	-,080	-,025	-,140	,145	-,113	,080	-,032	-,007	-,043	,036	-,015	,022	-,053	-,054	,324	-,095

	V50	-,061	,024	,130	-,100	-,049	-,009	-,027	,018	,005	,008	-,018	,053	-,083	-,009	,013	-,038	-,095	,583
Anti-image Correlation	V33	,812(a)	-,175	-,070	,073	,338	-,296	,194	-,257	,211	-,228	,069	-,217	-,004	-,081	,003	,029	-,206	-,111
	V34	-,175	,554(a)	,137	-,128	-,266	,173	-,107	,184	-,149	,112	-,196	-,046	,205	,078	-,100	,097	,022	,038
	V35	-,070	,137	,823(a)	-,423	-,105	-,129	-,002	,004	,070	-,098	,272	-,176	,016	,209	-,051	-,226	-,234	,283
	V36	,073	-,128	-,423	,876(a)	,182	-,200	,323	-,255	-,114	,041	,029	-,211	-,126	-,064	-,042	,039	-,087	-,258
	V37	,338	-,266	-,105	,182	,637(a)	-,563	,005	-,319	,153	-,082	,052	-,081	,110	-,236	,380	-,032	-,415	-,108
	V38	-,296	,173	-,129	-,200	-,563	,751(a)	-,169	,187	-,248	,057	-,360	,213	-,063	,164	-,242	,059	,492	-,023
	V39	,194	-,107	-,002	,323	,005	-,169	,854(a)	-,331	,088	-,124	-,045	-,029	-,204	-,214	,006	,029	-,321	-,056
	V40	-,257	,184	,004	-,255	-,319	,187	-,331	,824(a)	-,266	,180	,150	,133	-,112	-,160	-,120	-,276	,248	,043
	V41	,211	-,149	,070	-,114	,153	-,248	,088	-,266	,869(a)	-,651	-,109	-,142	,011	-,016	-,025	,027	-,133	,017
	V42	-,228	,112	-,098	,041	-,082	,057	-,124	,180	-,651	,854(a)	-,054	-,036	,100	,194	-,106	-,015	-,023	,021
	V43	,069	-,196	,272	,029	,052	-,360	-,045	,150	-,109	-,054	,897(a)	-,334	-,042	,052	-,185	-,230	-,154	-,047
	V44	-,217	-,046	-,176	-,211	-,081	,213	-,029	,133	-,142	-,036	-,334	,840(a)	-,513	-,348	,196	,070	,131	,145
	V45	-,004	,205	,016	-,126	,110	-,063	-,204	-,112	,011	,100	-,042	-,513	,880(a)	,201	-,039	,037	-,045	-,192
	V46	-,081	,078	,209	-,064	-,236	,164	-,214	-,160	-,016	,194	,052	-,348	,201	,813(a)	-,441	-,059	,063	-,019
	V47	,003	-,100	-,051	-,042	,380	-,242	,006	-,120	-,025	-,106	-,185	,196	-,039	-,441	,878(a)	-,203	-,173	,032
	V48	,029	,097	-,226	,039	-,032	,059	,029	-,276	,027	-,015	-,230	,070	,037	-,059	-,203	,933(a)	-,155	-,082
	V49	-,206	,022	-,234	-,087	-,415	,492	-,321	,248	-,133	-,023	-,154	,131	-,045	,063	-,173	-,155	,796(a)	-,218
	V50	-,111	,038	,283	-,258	-,108	-,023	-,056	,043	,017	,021	-,047	,145	-,192	-,019	,032	-,082	-,218	,876(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)



**APÊNDICE N - Component Matrix(a) - Responsabilidade Socioambiental**

	Component		
	1	2	3
41 Procuramos informar ao consumidor sobre diferenciais ecológicos de nossos produtos ou serviços	,822	-,216	,259
43 Quando há informações sobre possível impacto ambiental de algum produto, procuramos adequar nossos procedimentos	,797		,339
47 Nossa empresa utiliza fatores ambientais em decisões estratégicas que proporcionem vantagem competitiva	,775		
36 Em nossas propagandas ou rótulos de embalagens, tomamos cuidado para bem informar ao consumidor sobre fatores ambientais	,773	-,349	-,145
44 Questões ambientais têm levado nossa empresa a se engajar em campanhas e atividades de preservação ambiental	,768	-,261	
48 Nossa empresa se diferencia de nossos concorrentes por preocupar-se com questões ambientais	,749	,178	-,210
42 Procuramos informar ao consumidor sobre possíveis impactos ambientais de nossos produtos ou serviços	,713	-,289	,320
45 Nossa empresa tem mudado sua postura ambiental depois da divulgação de notícias sobre desastres naturais, como terremotos, tsunamis e aquecimento global	,712	-,219	-,226
40 Nossa empresa procura influenciar a decisão de compra o consumidor com propagandas que mostrem nossa preocupação com questões ambientais	,703	,226	-,397
38 Alertamos ao consumidor sobre qualquer componente de nossos produtos que possam causar danos à saúde humana	,696	-,129	,273
49 Nossa empresa estaria disposta a investir em segmentos que se preocupam com questões ambientais	,686	,292	
39 Procuramos utilizar, em nossos produtos, embalagens de vidro em detrimento ao plástico, para proteger o meio ambiente	,645	,510	
35 Nosso consumidor percebe o trabalho de preservação ambiental realizado pela nossa empresa	,614	-,337	-,256
46 Acreditamos que empresas e países que se preocupam com questões ambientais tem mais condições de competir no mercado global	,609	,407	-,250
33 Em nossa empresa desenvolvemos atividades direcionadas para a preservação do meio ambiente	,589	-,357	
50 Nossa empresa estaria disposta a investir em países que explorassem recursos naturais com responsabilidade ambiental	,551	,247	
37 Escolhemos, preferencialmente, componentes de nossos produtos que não causem danos à saúde humana	,500	,535	,170
34 A reciclagem do lixo produzido pela nossa empresa não está entre as nossas prioridades	,215	,196	,737

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 3 components extracted.

**APÊNDICE O - Anti-image Matrices Responsabilidade Socioambiental**

		V33	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50
Anti-image Covariance	V33	,540	-,021	,019	,139	-,106	,082	-,098	,060	-,080	,013	-,081	,014	-,031	-,006	,021	-,086	-,060
	V35	-,021	,371	-,128	-,027	-,050	,005	-,008	,024	-,036	,095	-,050	-,005	,074	-,012	-,091	-,083	,130
	V36	,019	-,128	,260	,049	-,049	,100	-,069	-,030	,015	,001	-,054	-,030	-,017	-,015	,016	-,025	-,099
	V37	,139	-,027	,049	,380	-,176	-,009	-,101	,032	-,017	,000	-,029	,062	-,084	,122	-,003	-,149	-,048
	V38	-,106	-,050	-,049	-,176	,275	-,050	,048	-,052	,010	-,089	,057	-,031	,049	-,065	,014	,148	-,012
	V39	,082	,005	,100	-,009	-,050	,391	-,114	,020	-,036	-,021	-,010	-,068	-,079	-,002	,015	-,114	-,025
	V40	-,098	-,008	-,069	-,101	,048	-,114	,330	-,061	,048	,056	,040	-,052	-,062	-,032	-,106	,081	,016
	V41	,060	,024	-,030	,032	-,052	,020	-,061	,187	-,143	-,031	-,031	,011	-,001	-,009	,011	-,032	,008
	V42	-,080	-,036	,015	-,017	,010	-,036	,048	-,143	,264	-,009	-,008	,024	,059	-,026	-,008	-,008	,007
	V43	,013	,095	,001	,000	-,089	-,021	,056	-,031	-,009	,255	-,085	-,001	,021	-,057	-,067	-,044	-,015
	V44	-,081	-,050	-,054	-,029	,057	-,010	,040	-,031	-,008	-,085	,230	-,144	-,101	,050	,022	,036	,054
	V45	,014	-,005	-,030	,062	-,031	-,068	-,052	,011	,024	-,001	-,144	,338	,067	-,006	,006	-,017	-,091
	V46	-,031	,074	-,017	-,084	,049	-,079	-,062	-,001	,059	,021	-,101	,067	,370	-,143	-,025	,021	-,010
	V47	-,006	-,012	-,015	,122	-,065	-,002	-,032	-,009	-,026	-,057	,050	-,006	-,143	,291	-,065	-,053	,015
	V48	,021	-,091	,016	-,003	,014	,015	-,106	,011	-,008	-,067	,022	,006	-,025	-,065	,379	-,055	-,040
	V49	-,086	-,083	-,025	-,149	,148	-,114	,081	-,032	-,008	-,044	,036	-,017	,021	-,053	-,055	,324	-,095
	V50	-,060	,130	-,099	-,048	-,012	-,025	,016	,008	,007	-,015	,054	-,091	-,010	,015	-,040	-,095	,584

Anti-image Correlation	V33																	
		,839(a)	-,047	,052	,307	-,274	,179	-,233	,190	-,213	,036	-,229	,033	-,069	-,015	,047	-,206	-,106
	V35	-,047	,822(a)	-,413	-,072	-,157	,013	-,022	,092	-,115	,308	-,171	-,013	,201	-,038	-,243	-,240	,280
	V36	,052	-,413	,886(a)	,155	-,183	,314	-,237	-,136	,056	,004	-,219	-,102	-,054	-,056	,052	-,085	-,255
	V37	,307	-,072	,155	,664(a)	-,544	-,024	-,285	,119	-,055	,000	-,097	,174	-,224	,368	-,007	-,424	-,101
	V38	-,274	-,157	-,183	-,544	,766(a)	-,154	,160	-,228	,038	-,337	,225	-,102	,153	-,230	,043	,496	-,030
	V39	,179	,013	,314	-,024	-,154	,865(a)	-,319	,073	-,113	-,068	-,034	-,187	-,208	-,005	,039	-,320	-,052
	V40	-,233	-,022	-,237	-,285	,160	-,319	,837(a)	-,246	,163	,193	,144	-,156	-,177	-,104	-,300	,249	,036
	V41	,190	,092	-,136	,119	-,228	,073	-,246	,875(a)	-,646	-,143	-,151	,043	-,005	-,040	,042	-,131	,023
	V42	-,213	-,115	,056	-,055	,038	-,113	,163	-,646	,862(a)	-,033	-,031	,080	,187	-,096	-,026	-,026	,017
	V43	,036	,308	,004	,000	-,337	-,068	,193	-,143	-,033	,895(a)	-,350	-,002	,069	-,210	-,217	-,152	-,040
	V44	-,229	-,171	-,219	-,097	,225	-,034	,144	-,151	-,031	-,350	,834(a)	-,514	-,346	,193	,074	,132	,147
	V45	,033	-,013	-,102	,174	-,102	-,187	-,156	,043	,080	-,002	-,514	,885(a)	,190	-,019	,017	-,051	-,204
	V46	-,069	,201	-,054	-,224	,153	-,208	-,177	-,005	,187	,069	-,346	,190	,819(a)	-,437	-,067	,062	-,022
	V47	-,015	-,038	-,056	,368	-,230	-,005	-,104	-,040	-,096	-,210	,193	-,019	-,437	,882(a)	-,195	-,171	,036
	V48	,047	-,243	,052	-,007	,043	,039	-,300	,042	-,026	-,217	,074	,017	-,067	-,195	,931(a)	-,157	-,086
	V49	-,206	-,240	-,085	-,424	,496	-,320	,249	-,131	-,026	-,152	,132	-,051	,062	-,171	-,157	,791(a)	-,219
	V50	-,106	,280	-,255	-,101	-,030	-,052	,036	,023	,017	-,040	,147	-,204	-,022	,036	-,086	-,219	,876(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**APÊNDICE P - Component Matrix(a) - Responsabilidade Socioambiental**

	Component		
	1	2	3
41 Procuramos informar ao consumidor sobre diferenciais ecológicos de nossos produtos ou serviços	,820	-,246	,274
43 Quando há informações sobre possível impacto ambiental de algum produto, procuramos adequar nossos procedimentos	,793		,262
36 Em nossas propagandas ou rótulos de embalagens, tomamos cuidado para bem informar ao consumidor sobre fatores ambientais	,775	-,327	-,185
47 Nossa empresa utiliza fatores ambientais em decisões estratégicas que proporcionem vantagem competitiva	,775		
44 Questões ambientais têm levado nossa empresa a se engajar em campanhas e atividades de preservação ambiental	,768	-,256	-,202
48 Nossa empresa se diferencia de nossos concorrentes por preocupar-se com questões ambientais	,751	,211	-,100
45 Nossa empresa tem mudado sua postura ambiental depois da divulgação de notícias sobre desastres naturais, como terremotos, tsunamis e aquecimento global	,716	-,182	-,260
42 Procuramos informar ao consumidor sobre possíveis impactos ambientais de nossos produtos ou serviços	,711	-,324	,383
40 Nossa empresa procura influenciar a decisão de compra o consumidor com propagandas que mostrem nossa preocupação com questões ambientais	,708	,283	-,300
38 Alertamos ao consumidor sobre qualquer componente de nossos produtos que possam causar danos à saúde humana	,695	-,156	,417
49 Nossa empresa estaria disposta a investir em segmentos que se preocupam com questões ambientais	,685	,289	
39 Procuramos utilizar, em nossos produtos, embalagens de vidro em detrimento ao plástico, para proteger o meio ambiente	,644	,515	
35 Nosso consumidor percebe o trabalho de preservação ambiental realizado pela nossa empresa	,619	-,293	-,110
46 Acreditamos que empresas e países que se preocupam com questões ambientais tem mais condições de competir no mercado global	,610	,433	-,357
33 Em nossa empresa desenvolvemos atividades direcionadas para a preservação do meio ambiente	,589	-,353	-,260
50 Nossa empresa estaria disposta a investir em países que explorassem recursos naturais com responsabilidade ambiental	,551	,249	
37 Escolhemos, preferencialmente, componentes de nossos produtos que não causem danos à saúde humana	,496	,511	,407

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 3 components extracted.