



Revista Brasileira de Pesquisa em  
Turismo

E-ISSN: 1982-6125

edrbtur@gmail.com

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-  
Graduação em Turismo  
Brasil

Ardigó, Carlos Marcelo; Durieux Zucco, Fabrícia; Cardoso, Olga Regina  
Estratégias de orientação para o mercado no setor turístico de Balneário Camboriú e  
Bombinhas (SC, Brasil)  
Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, vol. 7, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 168-189  
Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504152257011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Estratégias de orientação para o mercado no setor turístico de Balneário Camboriú e Bombinhas (SC, Brasil)

*Strategies for market orientation in the tourism sector of Balneário Camboriú and Bombinhas (SC, Brazil)*

*Estrategias para la orientación al mercado en el sector del turismo de Balneário Camboriú y Bombinhas (SC, Brasil)*

Carlos Marcelo Ardigó<sup>1</sup>  
Fabrícia Durieux Zucco<sup>2</sup>  
Olga Regina Cardoso<sup>3</sup>

**Resumo:** A crescente competitividade do setor turístico exige das organizações maior capacidade de responder às demandas mercadológicas. Nesse contexto a orientação para o mercado (OPM) assume um papel relevante no que se refere à intensificação e manutenção dos negócios. A OPM vem sendo foco de inúmeros estudos, cujos principais achados correlacionam o desempenho superior das organizações em diferentes aspectos da performance empresarial. Considerando a relevância do tema, este estudo, caracterizado como pesquisa de levantamento do tipo survey, de caráter descritivo, teve o objetivo de analisar as determinantes da escala para avaliação do nível de OPM proposta por Hooley, Saunders e Piercy (2005) no contexto de empresas do setor de alimentação e alojamento em dois municípios do litoral centro-norte do estado de Santa Catarina (Brasil): Balneário Camboriú e Bombinhas, nos quais o turismo representa a principal fonte econômica. Buscou-se avaliar a relação entre a OPM e os resultados financeiros subjetivos, segundo a percepção dos gestores, e comparar o desempenho do nível de OPM entre as duas cidades. Os achados não apresentaram evidências claras de que um maior nível de OPM possa influenciar positivamente ou negativamente nos resultados financeiros das organizações pesquisadas. A associação entre desempenho financeiro, OPM e suas determinantes foram pouco significativas na avaliação dos dois municípios. A pesquisa também indicou que o construto global da OPM é positivo e significante com todas as suas determinantes.

**Palavras-chave:** Turismo; Orientação para o mercado; Alimentação e alojamento.

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: marcelo.ardigo@univali.br

<sup>2</sup>Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Turismo da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professora do Departamento de Comunicação da Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: fabriciazucco@hotmail.com

<sup>3</sup>Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: cardosoolga@uol.com.br

**Abstract:** The growing competitiveness of the tourism sector demands from the organizations a greater capacity in responding to the marketing demands. In this context the market orientation (MO) assumes a relevant role regarding the intensification and maintenance of businesses. The MO has been the focus of several studies which the main findings correlate the superior development of the organizations in different aspects of the business performance. Considering the relevance of the theme, this study characterized as research-type survey, descriptive type, had the objective of analyzing the scale determinants for the OM level evaluation proposed by Hooley, Saunders and Piercy (2005) in the companies context in the food sector also the lodging in two cities in the central north coast of Santa Catarina state (Brazil): Balneário Camboriú e Bombinhas, in which the tourism represents the main economic source. We have sought to evaluate the relation between the OM and the subjective financial results according to the manager's perception, and comparing the OM level development between the two cities. The findings do not present clear evidences that a major level of OM can influence positively or negatively in the financial results of the researched organizations. The association between financial development, OM and their determinants had been less significant in the evaluation of the two cities. The research has also indicated that the OM global construct is positive and significant with all of its determinants.

**Keywords:** Tourism; Market orientation; Food sector and accommodation.

**Resumen:** El aumento de la competitividad del sector turístico requiere una mayor capacidad de las organizaciones para responder a las demandas del mercado. En este contexto, la orientación al mercado (OM) juega un papel importante en relación con el mantenimiento y la mejora de los negocios. La OM ha sido el foco de numerosos estudios, los principales hallazgos se correlacionan el rendimiento superior de las organizaciones en los diferentes aspectos de performance negocio. Teniendo en cuenta la importancia del tema, este estudio se caracteriza como el tipo de encuesta de investigación y descriptivo, tuvo como objetivo analizar los factores determinantes de la escala para evaluar el nivel de OM propuesto por Hooley, Saunders y Piercy (2005) en el contexto de las empresas de la alimentación y el alojamiento en dos condados del centro-norte de la costa del estado de Santa Catarina (Brasil): Balneario Camboriu y Bombinhas, donde el turismo es la fuente económica principal. Hemos tratado de evaluar la relación entre la OM y subjetivas resultados financieros, según la percepción de los directivos, y comparar el rendimiento de la OM nivel entre las dos ciudades. Los resultados no mostraron pruebas claras de que un mayor nivel de OM puede afectar positiva o negativamente a los resultados financieros de las organizaciones encuestadas. La asociación entre el desempeño financiero, la OM y sus determinantes fueron insignificantes en la evaluación de los dos municipios. La encuesta también indicó que la construcción general de la OM es positiva y significativa con todas sus determinantes.

**Palabras clave:** El turismo; Orientación al mercado; Comida y alojamiento.

## INTRODUÇÃO

Os desafios impostos por um ambiente empresarial competitivo no setor turístico têm exigido a adoção de estratégias para a conquista e manutenção de mercados. Os gestores deste segmento precisam encontrar a melhor forma de criar valor superior para o cliente, proporcionando vantagem competitiva para a organização.

Nessa perspectiva, a orientação para o mercado (OPM) representa uma gama de processos empresariais que incluem a compreensão de mercados-alvo e a tomada de decisões estratégicas de forma interfuncional para responder mais rápida e efetivamente aos desafios e às oportunidades ambientais (Shapiro, 1988; Deshpandé, 1999).

Maatoofi e Tajeddini (2011) apontam a importância da correlação da OPM com fatores como vendas, qualidade dos serviços e criação de redes de inovação. Para Langerak (2001), os benefícios de longo prazo, advindos de uma postura de orientação, são sentidos quando há forte correlação entre as percepções da empresa e de seus públicos de interesse. Ressalta-se que, embora a OPM seja fundamental para a sustentabilidade organizacional e para a compreensão das mudanças decorrentes do ambiente competitivo, a pesquisa sobre o tema ainda é escassa aplicada na área de turismo (Cheng et al., 2009; Hjalager, 2010).

A partir das informações aqui reunidas e considerando a importância dessa matéria, este estudo teve o objetivo geral de analisar as determinantes da escala de orientação para o mercado de Hooley, Saunders e Piercy (2005) no contexto de empresas do trade turístico. Os objetivos específicos definidos foram avaliar a relação entre OPM e os resultados financeiros subjetivos, segundo a percepção dos gestores, e comparar o desempenho do nível de OPM entre as cidades de Balneário Camboriú (BC) e Bombinhas (BB).

Cabe salientar que o turismo representa a principal fonte econômica de Balneário Camboriú - município com população de 108.109 habitantes (IBGE, 2010) e que recebe durante o ano cerca de um milhão e quinhentos mil visitantes, segundo a Secretaria Municipal de Turismo (Sectur, 2013). Nos meses de janeiro e fevereiro de 2012 a cidade recebeu 613 mil visitantes brasileiros e 204 mil estrangeiros (Santur, 2012).

A base de sustentação econômica de Bombinhas também é o turismo, que gera emprego e renda, atrai investimentos no ramo de construções e imobiliárias, contribuindo para agregar valores em todos os seus segmentos. O município integra a região turística chamada Costa Esmeralda, tem 14.293 habitantes (IBGE, 2010) e recebeu 130 mil turistas na temporada de verão 2011/2012 (Prefeitura de Bombinhas, 2013).

O presente estudo está organizado de forma a apresentar uma revisão da literatura sobre o tema, a metodologia empregada, a análise dos resultados e as considerações finais.

## A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO CONTEXTO DO SETOR TURÍSTICO

O turismo é responsável pela geração de 6% a 8% do total de empregos no planeta e responde por 9% a 10% do Produto Interno Bruto (PIB) global, gerando uma receita de US\$ 900 bilhões ao ano, segundo a Organização Mundial de Turismo, que o situa em quarto lugar no *ranking* dos setores econômicos mais importantes do mundo (OMT, 2010).

No Brasil, o turismo responde atualmente por 3,7% do PIB, de acordo com dados da pesquisa *Economia do Turismo* (IBGE, 2012). Estudo do World Travel & Tourism Council (WTTC) aponta o Brasil como o 13º país do mundo em economia do turismo. O país aparece ainda em décimo lugar no *ranking* de países que devem produzir o maior volume em termos absolutos de PIB do turismo e, em relação à rapidez do crescimento dos investimentos no setor, sobe para a quinta posição (WTTC, 2010).

Salienta-se que as mudanças no comportamento e no estilo de vida pressionam a

diversificação das ofertas turísticas e indicam a necessidade de desenvolver novas estratégias de atração para responder às expectativas dos visitantes e agregar valor a produtos e serviços com a finalidade de incrementar a competitividade de uma forma substancial e sustentável. Isso implica a adoção de uma cultura orientada para o mercado nas atividades características do setor, incluindo-se alimentação e hospedagem - segmentos com forte participação nas receitas brasileiras do turismo (Zucco, 2012).

Nesse contexto é fundamental que as empresas do trade turístico pensem em quais benefícios o cliente espera e em como transformar as possíveis soluções em oferta de produtos, sendo que esses benefícios serão atendidos de acordo com o nível de especialização e adequação da oferta (Kotler & Keller, 2006).

A orientação para o mercado é definida por Deshpandé, Farley e Webster (1993) como um conjunto de crenças que coloca o cliente em primeiro lugar, com objetivo de criar uma empresa rentável a longo prazo. Esse conceito inclui, segundo Kohli, Jaworski e Kumar (1993), uma prática de marketing de alta qualidade, entendendo-se o lucro como o resultado da oferta de produtos ou serviços que satisfaçam desejos e necessidades dos consumidores.

Mas apesar de o cliente ser o elemento mais relevante no desenvolvimento dessa cultura (Tajeddini, 2010; Middleton, 2002), Slater e Naver (1998, 1999) asseveraram ser imprescindível a análise também dos concorrentes - afirmação compartilhada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), para quem a orientação caminha ao lado de fatores como a turbulência ambiental e a intensidade da concorrência.

A orientação da empresa para o mercado é frequentemente associada à inovação e à competitividade, como nos estudos de Day (2001), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Narver e Slater (1990). Também são comuns as conexões com a aprendizagem e a disseminação de conhecimento (Day, 2001; Slater & Narver, 1995; Narver & Slater, 1990). Ganham destaque os estudos de Kohli e Jaworski (1990), que consideram fundamentais a geração de inteligência de marketing, sua disseminação por toda a empresa e a subsequente resposta à inteligência gerada, e de Narver e Slater (1990), que pontuam que a OPM se forma a partir da união de três determinantes: orientação para o cliente, para o concorrente e coordenação interfuncional.

Especificamente no campo de turismo, estudos desenvolvidos por Marodin, Guardia e Veiga (2010), Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007), Qu, Ennew e Sinclair (2005) encontraram relações entre OPM e gestão estratégica de pessoas (GEP).

A orientação para o cliente envolve o grau em que a organização comprehende o seu mercado-alvo para oferecer valor superior aos seus clientes e a orientação para o concorrente determina o grau das forças e fraquezas da concorrência e da própria empresa. Quanto à coordenação interfuncional, ela direciona os recursos empresariais com o objetivo de prover, aos clientes, produtos e serviços com valor agregado e estratégias efetivas diante de intervenções da concorrência (Narver & Slater, 1990). Sobre esse terceiro componente, Urdan (2004, p. 87) acentua que a empresa orientada para o mercado “cria valor superior para o cliente por intermédio da ação integrada das diferentes áreas funcionais”.

No que se refere à imbricação entre desempenho organizacional e OPM, diversos estudos indicam haver relação positiva entre essa postura e o consequente desempenho superior, como os de Chang e Chen (1998), Jaworski e Kohli (1993), Pelham (1997), Perin e Sampaio (2001), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994), Van Egeren e O'Connor (1998).

O Ministério do Turismo (2010) entende que a análise de mercado deve consistir em uma visão abrangente dos movimentos que ocorrem no turismo, incluindo as regiões de oferta de um produto turístico, dos serviços que contribuem para o desenvolvimento do potencial de visitação e das localidades concorrentes. Para melhor entender o funcionamento do mercado, é preciso considerar ainda os diferentes atores com seus múltiplos, as tendências de consumo e as demandas dos turistas que se pretende atrair.

## ESCALAS DE MENSURAÇÃO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Com o propósito de colaborar para o entendimento da OPM, auxiliando em sua incorporação na prática gerencial, várias escalas passaram a ser construídas e aplicadas para mensurar a orientação das empresas para o mercado. As mais difundidas e utilizadas são as elaboradas por Day (1999), Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Narver e Slater (1990) desenvolveram um instrumento para mensurar essa orientação e sua influência na rentabilidade. Nessa escala, denominada MKTOR, são avaliados três elementos comportamentais (orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação multifuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e objetivo no lucro).

Na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990), uma organização orientada para o mercado implementa e age de acordo com o conceito de marketing, sendo essa orientação ancorada em três pontos básicos: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta (responsividade) da empresa à inteligência gerada. A proposta inicial dos autores resultou na escala conhecida como MARKOR, que foi posteriormente ajustada e validada estatisticamente por Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Outros estudos proponentes de avaliações de orientação para o mercado também são discutidos pela literatura, entre eles o de Deshpandé, Farley e Webster (1993), relacionado com o desempenho das organizações segundo suas próprias expectativas, e o de Hooley, Saunders e Piercy (2005), que elaboraram escala de avaliação baseada nas proposições de Narver e Slater (1990) e que enfatiza a orientação ao cliente, ao concorrente e a coordenação multifuncional, mantendo o foco nas perspectivas de longo prazo e na cultura organizacional. Nela se reforça a cultura organizacional como o elemento gerador e disseminador dos valores que posicionam o cliente e o ambiente externo como direcionadores das estratégias de negócios.

Os itens de avaliação propostos por esses autores se aplicam às empresas associadas ao turismo, um dos mais importantes setores econômicos do mundo e que tem crescido a uma taxa anual de 7% durante os últimos cinquenta anos (Sobral, Peci & Souza, 2006) - crescimento que

requer a adoção de estratégias para adequar o receptivo às exigências dos novos e antigos visitantes.

Ao analisar comparativamente as escala MKTOR e MARKOR - esta elaborada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) -, Gauzente (1999) observa que os componentes da OPM são aparentemente semelhantes: ambas se preocupam com a dimensão da informação (compartilhamento e coordenação interfuncional), além da visão de futuro, mas a primeira enfoca com mais ênfase a orientação ao consumidor em relação à orientação ao competidor e à coordenação interfuncional. Fazendo o mesmo confronto, Pelham e Wilson (1996) constatam que a escala MKTOR é mais confiável do que a escala MARKOR.

O número final que mede a intensidade da orientação para o mercado é o resultado da média simples dos escores dos três componentes, ou seja, a média de uma empresa orientada para o mercado é o resultado da média aritmética apenas das pontuações da orientação ao cliente, da orientação ao concorrente e da coordenação multifuncional (Narver & Slater, 1990).

Com estudos ancorados nas proposições de Narver e Slater (1990), Hooley, Saunders e Piercy (2005) argumentam que o marketing como cultura organizacional deve ser avaliado também no contexto de outros critérios e valores das organizações, como necessidades de acionistas e funcionários e o ambiente social em que a empresa opera.

Pautados nesses argumentos, Hooley, Saunders e Piercy (2005) propõem uma escala para avaliação do nível de OPM com cinco componentes ou determinantes: orientação ao cliente, orientação ao concorrente, perspectivas de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura organizacional. Na primeira determinante se avalia como está o conhecimento da empresa junto aos seus clientes, se seus gestores possuem o hábito de coletar informações e níveis de satisfação dos consumidores e se a empresa está empenhada em construir relacionamentos com esse público.

A segunda determinante tem como objetivo avaliar a posição da empresa perante seus competidores, buscando conhecê-los, e se está preparada para responder às suas ações. A perspectiva de longo prazo compreende o foco no lucro e se coloca maior ênfase na melhoria do desempenho no mercado e dos processos internos. Na coordenação multifuncional é feito diagnóstico da empresa para saber se os departamentos que a compõem possuem informações sobre os clientes, se elas circulam dentro da organização e se a empresa se integra funcionalmente para atender aos consumidores. Já a cultura organizacional compreende a avaliação do comprometimento dos funcionários com o objetivo de satisfazer os clientes e se reconhecem o seu papel nesse processo.

O instrumento original é composto por cinco construtos de orientação ao cliente, quatro de orientação ao concorrente, três de perspectiva de longo prazo e quatro tanto para coordenação multifuncional quanto para a cultura organizacional. A escala permite que a empresa obtenha um diagnóstico analisando cada tópico individualmente, podendo considerar deficiências ou eficiências em cada uma das determinantes (Hooley, Saunders & Piercy, 2005).

## MÉTODO

Quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se este estudo como uma pesquisa de levantamento do tipo *survey*, de caráter descritivo (Churchill, 2003), tendo, como participantes, proprietários, gerentes ou responsáveis pelas empresas do setor de alimentação e alojamento em duas cidades do litoral centro-norte do estado de Santa Catarina, Brasil: Balneário Camboriú e Bombinhas.

### Amostra e coleta de dados

Consideram-se como população desta pesquisa as empresas do segmento de hospedagem e alimentação situadas em Balneário Camboriú e Bombinhas, independentemente do seu porte. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), em 2010 as cidades possuíam respectivamente 863 e 272 empresas que atendiam as características da população desejada.

A técnica de amostragem utilizada no estudo foi a não probabilística por conveniência, que, segundo Cooper e Schindler (2003), é empregada com o propósito de testar ou obter informação sobre determinado assunto, sem que seus resultados possam ser estendidos para o universo da população. Essa escolha ocorreu devido ao fato de este estudo ser um recorte dos dados de campo de uma pesquisa mais ampla e multisectorial.

O levantamento das empresas do setor de alojamento e alimentação (código e denominação conforme CNAE-IBGE: H-55), formado pelos estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento temporário, e restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação (IBGE, 2013), resultou em uma amostra total de 108 empresas, referente a 9,5% do total identificado nos dois municípios. Destas 61 empresas presentes em Balneário Camboriú e 47 em Bombinhas, respectivamente pouco mais de 7% e 17% do total presente em cada município.

Nas empresas integrantes da amostra, as pesquisas foram aplicadas junto aos gestores, neste caso: proprietários, gerentes e ou responsáveis pelas empresas, mesmo que sem cargos formais. A fase de aplicação do estudo ocorreu com o envolvimento de quatro pesquisadores em campo, devidamente treinados, procurando minimizar os erros e vieses decorrentes da fase de coleta. As pesquisas foram aplicadas ao longo do segundo e terceiro trimestres de 2012.

### Elaboração do instrumento de coleta de dados

Para avaliar as questões referentes aos objetivos deste estudo, relacionados ao nível de OPM, foi utilizado um instrumento de coleta de dados para a mensuração das variáveis pertinentes, considerando a escala de avaliação sugerida por Hooley, Saunders e Piercy (2005), que tem como base as determinantes: cliente (cinco construtos), concorrentes (quatro construtos) e coordenação multifuncional (quatro construtos) - estas também sugeridas por Narver e Slater (1990). Inclui ainda

o foco em uma perspectiva de longo prazo (três construtos) e a cultura organizacional, esta última reforçando a OPM como um elemento central da cultura empresarial. No total, os vinte itens foram avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente / 5=concordo totalmente), mais a possibilidade de registrar o valor zero como indicativo do desconhecimento da existência da ação na empresa do construto mencionado.

Foram inseridas no instrumento outras questões para caracterizar o perfil das empresas pesquisadas (número de colaboradores, tempo de atividade, presença de formalização e de área de marketing ou afins na estrutura organizacional). Essas informações são apresentadas de modo descritivo. No que compete ao desempenho, uma única questão de resposta subjetiva foi apresentada, considerando um efeito histórico: perguntou-se ao responsável em que nível, entre muito inferiores (1) e muito superiores (5), estavam os resultados financeiros atuais de sua empresa em relação há quatro anos. Essa questão foi apresentada apenas àquelas empresas que já haviam sido criadas anteriormente ao período de quatro anos, que foi estabelecido como referência por ser considerado como a fase inicial para planejamentos de longo prazo, remetendo-se ao construto de perspectivas de longo prazo (Narver & Slater, 1990; Hooley, Saunders & Piercy, 2005).

### Tratamento dos dados

Os procedimentos estatísticos utilizados para a análise dos dados pesquisados envolveram testes de análise de confiabilidade, considerando sua consistência interna através do coeficiente alfa de Cronbach, mais recomendado em escalas multi-itens (Cooper & Schindler, 2003), estatística descritiva e análise de correlação, utilizando-se para sua operacionalização o *software* estatístico Sphinx Plus<sup>2</sup>.

Quanto à mensuração do grau de OPM, bem como de suas determinantes, os dados foram obtidos apurando-se o escore geral resultante da soma das respostas dadas às variáveis que as compõem e o construto maior de OPM. Essa abordagem, conhecida como *summated scale*, é utilizada em escalas Likert (Malhotra, 2001; Cooper & Schindler, 2003). Neste caso, os resultados variam entre zero e 25 pontos na determinante cliente; zero a 20 na determinante concorrente, coordenação multifuncional e cultura; e na perspectiva de longo prazo de zero a 15. No construto maior da OPM, o resultado poder variar de zero a 100 pontos (Hooley, Saunders & Piercy, 2005).

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são descritos e discutido os resultados deste estudo, iniciando com a caracterização da amostra. Prossegue-se apresentando os coeficientes de confiabilidade do construto OPM e de suas cinco dimensões, conforme modelo proposto por Hooley, Saunders e Piercy (2005). Em seguida é feita a análise comparativa entre Bombinhas e Balneário Camboriú a partir das pontuações alcançadas nas determinantes de OPM, bem como dos segmentos originados a partir deles. Os dados apurados a partir da metodologia aplicada neste estudo foram

estatisticamente trabalhados e se encontram reunidos em tabelas que mostram percentuais e coeficientes para melhor visualização, leitura e interpretação dos resultados.

## CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nas duas cidades analisadas, as empresas pesquisadas foram analisadas quanto ao tempo de atividade, número de colaboradores e estrutura organizacional formal. Em relação aos respondentes, consideraram-se o cargo e nível de instrução destes. Os resultados das amostras de 61 casos para Balneário Camboriú e de 47 casos para Bombinhas são apresentados na Tabela 1.

O tempo de atuação de uma empresa pode ser um indicativo de que suas atividades estão trazendo os resultados que permitem sua permanência no mercado. Nas duas cidades analisadas, o período com maior concentração de participantes do estudo se deu entre sete e dez anos, nos dois casos representando cerca de 30% da amostra. A diferença se acentua nos extremos da análise: enquanto 41% das empresas de Balneário Camboriú estão na faixa acima de onze anos, pouco mais de 51% das empresas de Bombinhas estão no agrupamento de até seis anos.

Também nos dois municípios a maioria dos respondentes está concentrada igualmente na tipologia de microempresas (SEBRAE, 2013), ou seja, no grupo de empresas de serviços com até nove colaboradores, porém, em maior proporção em Bombinhas (74,5%). As de pequeno porte representam 31% em Balneário Camboriú contra 21% em Bombinhas. As consideradas como de médio porte (de 50 a 99 colaboradores em empresas de serviço) são menos representativas. A formalização organizacional, como é de se esperar, de acordo com o perfil de porte das organizações estudadas, não está presente em 38% e 25% respectivamente. Das que possuem áreas formais, as funções de marketing (e afins) se fazem presentes em 16% em Balneário Camboriú e 19% em Bombinhas.

**Tabela 1.** Descrição das amostras analisadas

Itens	Balneário Camboriú (61 respondentes)	Bombinhas (47 respondentes)
<b>Tempo de atividade</b>		
<b>Até 1 ano</b>	3.3%	6,4%
<b>De 1 a 3 anos</b>	13.1%	17%
<b>De 4 a 6 anos</b>	11.5%	27,7%
<b>De 7 a 10 anos</b>	31.1%	29.8%
<b>De 11 a 14 anos</b>	8.2%	10.6%
<b>De 15 a 18 anos</b>	9.8%	4.3%
<b>De 19 ou mais anos</b>	23%	4.3%
<b>Número de colaboradores</b>		
<b>Até 9</b>	62,3%	74,5%
<b>De 10 a 49</b>	31,2%	21,3%
<b>De 50 a 99</b>	6,6%	4,3%
<b>Presença de estrutura organizacional formal geral e de marketing</b>		

<b>Sem estrutura formal</b>	67,2%	74,5%
<b>Área de Marketing/Comercial/Vendas</b>	16,4%	19,1%
<b>Somente outras áreas</b>	16,4%	6,4
Cargo do respondente		
<b>Proprietário</b>	67,2%	46,8%
<b>Gerente / Executivo /Supervisor</b>	24,6%	31,9%
<b>Responsável sem cargo formal</b>	8,2%	21,3%
Nível de instrução do respondente		
<b>Fundamental incompleto</b>	6,6%	0%
<b>Fundamental completo</b>	6,6%	4,3%
<b>Médio completo</b>	54,1%	55,3%
<b>Superior completo</b>	27,9%	31,9%
<b>Pós-graduado em diferentes níveis</b>	4,9%	8,5%

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo.

Em relação aos respondentes, em Balneário Camboriú 67% eram proprietários, seguidos por aproximadamente 25% de cargos executivos formais. Em Bombinhas a proporção de proprietários não ultrapassou os 47%, ampliando-se nos grupos de executivos formais (31,9%) e de responsáveis sem cargos formais, com expressivos 21%. Provavelmente esse resultado é influenciado pelo maior número de empresas sem estrutura formal estabelecida. Entre os respondentes, o ensino médio completo é o nível de instrução predominante, mas a formação superior está presente em mais de 40% dos casos na cidade de Bombinhas. Já em Balneário Camboriú esse grupo representa menos de 33%.

## ANÁLISE DE CONFIABILIDADE E VALIDADE DA ESCALA

Os coeficientes de confiabilidade do construto global de OPM e de suas cinco determinantes, conforme modelo apresentado por Hooley, Saunders e Piercy (2005), baseado na escala de Narver e Slater (1990), são apresentados na Tabela 2. O processo permitiu alcançar evidências de precisão satisfatórias na análise do construto global de OPM no âmbito das duas amostras analisadas, uma vez que os coeficientes de confiabilidade interna dos dados (alfa de Cronbach) apresentaram valores dentro dos padrões internacionais de aceitação, superando os 0,87 pontos em Balneário Camboriú e 0,72 em Bombinhas, acima dos 0,60, coeficiente mínimo mencionado por Churchill (2003).

**Tabela 2.** Resultado do coeficiente alfa de Cronbach

ITEM	Balneário Camboriú	Bombinhas
Orientação ao cliente	0,8042	0,3896
Orientação ao concorrente	0,7289	0,7259
Orientação à perspectiva de longo prazo	0,5205	0,6974
Orientação à coordenação multifuncional	0,5283	0,3988
Orientação relacionada à cultura organizacional	0,7054	0,3513
Coeficiente alfa de Cronbach no total da escala	0,8726	0,7199

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Avaliando cada uma das determinantes da OPM, a escala apresentou resultados de confiabilidade assimétricos na maioria dos casos, comparado os achados de Balneário Camboriú e Bombinhas. Inicialmente, as determinantes orientação para o mercado, para o concorrente e à cultura organizacional ultrapassaram o coeficiente mínimo (0,60). Já as determinantes pertinentes à perspectiva de longo prazo e à coordenação multifuncional se apresentaram em condições de confiabilidade interna abaixo do coeficiente de corte. Pode-se aceitar como um nível mínimo ideal de 0,60 de alfa de Cronbach, principalmente relacionado a estudos exploratórios em ciências sociais (Hair et al., 2002). Já Davis (1964) avalia que, em amostras pequenas, coeficientes mínimos de 0,50 também são aceitáveis. Garver e Mentzer (1999) estabelecem suporte a esse nível de coeficiente, principalmente quando observados nos construtos extraídos, ou seja, em partes do construto global. Porém, para Fornell e Larcker (1981), se menos de 0,50 da variância do erro de mensuração é capturada pelo constructo, a validade dos indicadores individuais, assim como a do construto principal, é questionável.

A análise da confiabilidade interna no estudo aplicado à amostra de Bombinhas proporcionou resultados relevantes nas determinantes concorrentes e perspectivas de longo prazo. Estas inclusive em situações iguais e superiores respectivamente ao resultado de Balneário Camboriú. Porém, as determinantes orientação ao cliente, coordenação multifuncional e a cultura organizacional resultaram em coeficientes inferiores a 0,40. Nesse sentido, é importante resgatar que o alfa de Cronbach é uma medida de confiança que varia entre zero e um ponto (Ladeira, 2010) e consequentemente os resultados apurados representam que um nível de confiabilidade está presente, porém não é significativo.

Com esses resultados, o questionário de avaliação aparentemente mediu o que se propôs a medir. Embora mostre baixa aceitação em algumas determinantes em uma das amostras, acredita-se que sua baixa representatividade numérica deve merecer atenção. Os achados fornecem, portanto, suporte moderado de indicativos de que o instrumento de Hooley, Saunders e Piercy (2005) possui confiabilidade para a medição de OPM no contexto do setor de alojamento e alimentação, implícito ao mercado turístico.

A possibilidade de purificação da escala, avaliando as questões que mais impactaram na redução da medida de avaliação, também pode ser considerada, contudo, evitando que essa purificação invalide sua análise (Lee & Hooley, 2005). Enquanto a confiabilidade alude à acuidade e precisão do método de mensuração, a validade observa se o instrumento mede o que de fato se pretende medir (Cooper & Schindler, 2003). Essa validade, quando se refere ao grau de concordância entre duas ou mais medidas da mesma construção, é definida como convergente.

Evidências de validade convergente da escala de OPM também foram examinadas por meio de correlações simples entre as cinco determinantes componentes da escala, bem como com o seu construto global. Os resultados apurados são apresentados na Tabela 3 e demonstram que a correlação entre as cinco determinantes variou entre 0,06-0,74 ao longo das duas amostras, implicando correlações significativas e não significativas. No primeiro grupo encontram-se a relação orientação ao cliente e a cultura organizacional, a perspectiva de longo prazo com a coordenação

multifuncional e concomitantemente com a cultura organizacional, assim como também na relação entre elas. As demais relações não se apresentam como significativas na amostra de Balneário Camboriú.

**Tabela 3.** Matriz de correlações da validade convergente para o construto da OPM e determinantes

	Orientação ao cliente	Orientação ao concorrente	Perspectiva de longo prazo	Coordenação multifuncional	Cultura organizacional	Orientação para o mercado
<b>BALNEÁRIO CAMBORIÚ</b>						
Orientação ao cliente	1,000					
Orientação ao concorrente	0,290	1,000				
Perspectiva de longo prazo	0,410	0,170	1,000			
Coordenação multifuncional	0,470	0,260	0,560	1,000		
Cultura organizacional	0,510	0,060	0,520	0,740	1,000	
Orientação para o mercado	0,750	0,430	0,720	0,790	0,700	1,000
<b>BOMBINHAS</b>						
Orientação ao cliente	1,000					
Orientação ao concorrente	0,350	1,000				
Perspectiva de longo prazo	0,110	0,050	1,000			
Coordenação multifuncional	0,600	0,260	0,130	1,000		
Cultura organizacional	0,440	0,180	0,370	0,530	1,000	
Orientação para o mercado	0,700	0,570	0,550	0,690	0,640	1,000

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na análise da amostra de Bombinhas, as correlações significativas que indicam validade convergente estão presentes na composição entre a orientação ao cliente e orientação para uma coordenação multifuncional, esta última também correlacionada à determinante cultura organizacional.

Steenkamp e Trijp (1991) assinalam a importância da análise da correlação entre cada determinante e o construto global, o que deve ser igual ou superior a 0,50 para a aferição da validade convergente. Levado isso em consideração neste estudo, essa validade é significativa em todas as correlações na amostra do município de Bombinhas, mas para o município de Balneário Camboriú a exceção foi a correlação do construto global (OPM) com a orientação ao concorrente. O padrão de correlações indica, de forma moderada, que as cinco determinantes são convergentes numa construção comum, proporcionando assim suporte à escala de Hooley, Saunders e Piercy (2005) da OPM, que possui validade convergente à medição dessa filosofia nas empresas do setor de alojamento e alimentação, relacionado ao mercado turístico.

## O NÍVEL DE OPM E A ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES

A orientação para o mercado, elemento central deste estudo, está repercutida na cultura organizacional e representada por comportamentos e práticas gerenciais que estimulam a criação de valor superior para o cliente e a construção da vantagem competitiva (Narver & Slater, 1990).

A incorporação dessa filosofia de gestão, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) aumenta a capacidade de respostas das empresas em função das mudanças no mercado, possibilitando que elas se antecipem às necessidades dos consumidores e explorem novas oportunidades de negócios. Importante é que essa filosofia pode ser mensurada, e sua constatação em termos de intensidade de sua presença pode servir como um efetivo guia para um ajustamento gerencial.

Baseado no modelo de avaliação proposto pelos autores para avaliação do nível de OPM, em seu construto global e determinantes, na Tabela 4 se apresentam os resultados do total das empresas, separados por municípios, estabelecendo a média, mediana e medida de desvio padrão.

**Tabela 4.** Nível de OPM e de suas determinantes

Determinantes	Medidas estatísticas	Balneário Camboriú <i>n</i> = 61 respondentes	Bombinhas <i>n</i> = 47 respondentes
<b>Orientação ao cliente</b>	Média	21,34	21,66
	Mediana	22	22
	Desvio padrão	4,1	3,05
<b>Orientação ao concorrente</b>	Média	14,3	12,13
	Mediana	15	12
	Desvio padrão	3,31	4,48
<b>Orientação à perspectiva de longo prazo</b>	Média	11,25	9,7
	Mediana	12	11
	Desvio padrão	2,59	4,06
<b>Orientação à coordenação multifuncional</b>	Média	16,69	16,55
	Mediana	17	17
	Desvio padrão	3,18	3,39
<b>Orientação relacionada à cultura organizacional</b>	Média	17,03	16,89
	Mediana	18	18
	Desvio padrão	3	2,74
<b>Orientação para o mercado</b>	Média	80,38	76,94
	Mediana	82	78
	Desvio padrão	12,59	11,49

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Analizados os resultados, seja na condição do construto global da OPM ou em suas cinco determinantes, as empresas de Balneário Camboriú apresentam leve vantagem em relação aos resultados identificados em Bombinhas, com exceção apenas da orientação para o cliente, em que o segundo município supera o primeiro em 0,32 pontos. Porém, em ambos os casos a média ficou estabelecida em um intervalo de valores definido como de alto nível de orientação, entre 20 e 25 pontos (Hooley, Saunders & Piercy, 2005).

Em nível de orientação semelhante (alto nível) se encontram também as determinantes coordenação multifuncional e cultura organizacional nos dois municípios, com medidas de média entre 16 e 20 pontos. Já nas determinantes de orientação ao concorrente e perspectiva de longo prazo, os níveis de orientação entre as empresas das duas amostras resultaram em níveis apenas moderados, já que se situaram entre 12 e 16 pontos de 20 possíveis na primeira e, 9 e 12 pontos de

15 possíveis na segunda. Estas determinantes, inclusive, foram aquelas em que ocorreu o maior nível de distanciamento entre as duas cidades.

Esse desempenho inferior no município de Bombinhas ou superior em Balneário Camboriú nessas duas determinantes foi também fundamental para estabelecer a diferença na faixa de posição quanto ao nível de orientação. Na primeira cidade, a média do construto global da OPM ficou em 76,94 pontos, abaixo dos 80 pontos de corte (80-100 pontos), resultando em um nível definido como moderado. A média identificada no total da amostra de empresas de Balneário Camboriú, de 80,38 pontos, supera a faixa de corte, repercutindo em um nível de orientação estabelecido pelos autores como de alto nível de OPM, apesar de a distância para os 100 pontos indicar que melhorias podem ser alcançadas.

A partir das pontuações obtidas no construto global da OPM, bem como em suas cinco determinantes, para cada grupo amostral, desenvolveu-se a análise da existência ou não de correlações entre cada uma delas. Na Tabela 5 esses resultados são descritos através do coeficiente de correlação (R) entre o construto e as determinantes analisadas. Quanto mais próximo o R estiver de +/-1, mais forte será o grau de associação entre o que se pretende analisar. Porém, se o R for igual à zero a associação é nula (McDaniel & Gates, 2004). Apurando esse resultado, Franzblau (1958) discorre sobre diferentes níveis para o R na significância da correlação, o que auxilia em sua interpretação: resultados menores que 0,20, a correlação é negligenciável; se o R estiver entre 0,20 e 0,40, a correlação é fraca; valores entre 0,40 e 0,60 representam correlação moderada; já entre 0,60 e 0,80 a correlação é considerada forte; e se o R for maior que 0,80, a correlação é muito forte.

**Tabela 5.** Matriz de correlação do construto de OPM e determinantes para as amostras de Balneário Camboriú e Bombinhas.

Orientação ao cliente	Orientação ao concorrente	Perspectiva de longo prazo	Perspectiva de longo prazo	Cultura organizacional	Orientação para o mercado
<b>BALNEÁRIO CAMBORIÚ</b>					
<b>Orientação ao cliente</b>	1,00				
<b>Orientação ao concorrente</b>	+0,39 <sup>CF</sup>	1,00			
<b>Perspectiva de longo prazo</b>	+0,44 <sup>CM</sup>	+0,32 <sup>CF</sup>	1,00		
<b>Perspectiva de longo prazo</b>	+0,57 <sup>CM</sup>	+0,41 <sup>CM</sup>	0,63 <sup>CFF</sup>	1,00	
<b>Cultura organizacional</b>	+0,58 <sup>CM</sup>	+0,25 <sup>CF</sup>	+0,49 <sup>CM</sup>	+0,70 <sup>CFF</sup>	1,00
<b>Orientação para o mercado</b>	+0,82 <sup>CMF</sup>	+0,61 <sup>CFF</sup>	+0,71 <sup>CFF</sup>	+0,87 <sup>CMF</sup>	+0,77 <sup>CFF</sup>
<b>BOMBINHAS</b>					
<b>Orientação ao cliente</b>	1,00				
<b>Orientação ao concorrente</b>	+0,33 <sup>CF</sup>	1,00			
<b>Perspectiva de longo prazo</b>	+0,18 <sup>CN</sup>	+0,04 <sup>CN</sup>	1,00		
<b>Perspectiva de longo prazo</b>	+0,64 <sup>CFF</sup>	+0,24 <sup>CF</sup>	+0,18 <sup>CN</sup>	1,00	
<b>Cultura organizacional</b>	+0,41 <sup>CM</sup>	+0,06 <sup>CN</sup>	+0,41 <sup>CM</sup>	+0,50 <sup>CM</sup>	1,00
<b>Orientação para o mercado</b>	+0,74 <sup>CFF</sup>	+0,58 <sup>CM</sup>	+0,57 <sup>CM</sup>	+0,74 <sup>CFF</sup>	+0,66 <sup>CFF</sup>

**Fonte:** dados da pesquisa.

**Obs.:** <sup>CN</sup>: Correlação Negligenciável; <sup>CF</sup>: Correlação Fraca; <sup>CM</sup>: Correlação Moderada; <sup>CFF</sup>: Correlação Forte; <sup>CMF</sup>: Correlação Muito Forte (Franzblau, 1958).

Através dos resultados descritos na matriz de correlação, denota-se a presença de uma correlação de sinal positivo entre o construto e determinantes analisadas, porém em diferentes níveis de graus de associação, independentemente da amostra analisada. Os resultados indicam que o construto global OPM é positivo e significante com todas as suas determinantes, com R mínimo de 0,57 (correlação moderada com perspectiva de longo prazo em Bombinhas) ao máximo de 0,87 (correlação muito forte com a coordenação multifuncional em Balneário Camboriú). A orientação ao cliente (0,82) também se destaca no município de Bombinhas pelo seu alto nível associativo, ou seja, quanto maior o nível de OPM, maior nível de orientação para o cliente, ou vice-versa, não sendo possível estabelecer relação de causa/efeito.

Essas mesmas determinantes (cliente e coordenação multifuncional) também foram as que atingiram os maiores coeficientes de correlação em Bombinhas, porém em nível de correlação forte. Neste mesmo nível de medida de associação à OPM estão as determinantes cultura organizacional (0,77), a perspectiva de longo prazo (0,71) e a orientação ao concorrente (0,61) no município de Balneário Camboriú, e a cultura organizacional (0,66) em Bombinhas. A orientação ao concorrente (0,58) e a perspectiva de longo prazo (0,57) em Bombinhas são de associação positiva, porém em nível moderado.

Ao avaliar a correlação existente entre as próprias determinantes da OPM, os achados indicam que não há presença de correlação muito forte entre elas. Contudo em nível forte de associação estão a coordenação multifuncional e a cultura organizacional (0,70), e a primeira com a perspectiva de longo prazo (0,63), ambas as associações para a amostra de Balneário Camboriú. No caso da amostra de Bombinhas, a coordenação multifuncional também apresentou correlação forte com a orientação ao cliente (0,64).

## **ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A OPM E DESEMPENHO FINANCEIRO**

A literatura pertinente à OPM, ao longo dos últimos vinte anos, apontou fortes indícios de que a presença dessa filosofia na cultura organizacional e sua relação com a estratégia têm repercutido positivamente nos resultados financeiros e de mercado em organizações de diferentes setores. Uma proposição dessa análise também foi realizada neste estudo, considerando os resultados comparativos da OPM entre as empresas do setor de alojamento e alimentação das cidades de Balneário Camboriú e Bombinhas e seus resultados financeiros, subjetivamente analisados pelos responsáveis respondentes.

A análise prévia dos dados alisados sobre as pontuações alcançadas no construto global da OPM, em suas determinantes para cada grupo amostral, bem como dos segmentos originados a partir desses, considerando os resultados financeiros subjetivamente analisados pelos respondentes, foram classificados em um primeiro grupo como superiores (Segmento A), e num segundo grupo como iguais e inferiores (Segmento B). A soma do número de observações dos dois segmentos não é igual ao total da amostra, pois há casos em que as empresas não haviam sido criadas no período retroativo aos quatro anos, prazo definido neste estudo como parâmetro de longo prazo. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6.** Análise entre o nível de OPM e o desempenho financeiro para as amostras de Balneário Camboriú e Bombinhas.

Itens analisados	Balneário Camboriú <i>n</i> = 61 observações		Bombinhas <i>n</i> = 47 observações	
	Segmento A <sup>x</sup> <i>n</i> = 34	Segmento B <sup>y</sup> <i>n</i> = 16	Segmento A <sup>x</sup> <i>n</i> = 16	Segmento B <sup>y</sup> <i>n</i> = 17
<b>Orientação ao cliente</b>				
Média	22,74	20,31	21,31	21,47
Mediana	23,5	22	22,5	22
Desvio padrão	2,51	5,13	4,22	2,43
<b>Orientação ao concorrente</b>				
Média	14,91	13,31	12,06	11,76
Mediana	15	13,5	13,5	12
Desvio padrão	2,80	4,25	4,57	4,92
<b>Orientação à perspectiva de longo prazo</b>				
Média	11,71	10,81	10	10,47
Mediana	13	11	11	11
Desvio padrão	2,83	1,83	3,74	3,81
<b>Orientação à coordenação multifuncional</b>				
Média	16,79	16,75	16,88	16,76
Mediana	17	17,5	18,5	17
Desvio padrão	3,53	2,96	3,86	2,61
<b>Orientação relacionada à cultura organizacional</b>				
Média	17,09	18,06	16,44	17,06
Mediana	18	19	16,5	17
Desvio padrão	3,32	1,91	2,87	2,54
<b>Orientação para o mercado</b>				
Média	82,82	79,25	76,69	77,53
Mediana	84,5	81,5	79	80
Desvio padrão	12,36	13,59	14,93	9,58

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Notas:** <sup>x</sup>Segmento A: resultados financeiros superiores; <sup>y</sup>Segmento B: Resultados financeiros iguais e inferiores.

Como já indicado em análise anterior (Tabela 4), os resultados da amostra de empresas do setor de alojamento e alimentação de Balneário Camboriú encontram-se em um nível de OPM levemente acima da ocorrida na amostra de Bombinhas, classificando-as distintivamente conforme a apuração da medida de média como de alto nível de OPM na primeira e de nível moderado na segunda. Apesar desta diferença reduzida, no cruzamento dos resultados do construto global e de suas determinantes com a avaliação subjetiva do desempenho financeiro, os achados também se apresentaram com características distintas, conforme os segmentos agrupados.

Os resultados da OPM das empresas componentes do segmento A do município de Balneário Camboriú, classificadas em condição de alto nível de orientação, atingiram média superior ao total da amostra no construto global, assim como em todas as suas determinantes, porém destacando-se na orientação ao cliente (6,6% superior à média da amostra total). Até mesmo as determinantes orientação ao cliente e perspectiva de longo prazo, que se mantiveram

em nível moderado de orientação, alcançaram, no segmento A do município, resultados superiores a 4%. As determinantes coordenação multifuncional e cultura organizacional, apesar das ampliações, foram menos de 1% superiores. Concomitantemente, esses resultados são inferiores para os componentes do segmento B em cada uma das determinantes da OPM, assim como no próprio construto global. Essa redução reposiciona o segmento para um nível moderado OPM, abaixo do corte de 80 pontos.

Essa situação já não ocorreu no município de Bombinhas, que em duas das cinco determinantes, assim como no próprio construto global, obteve resultados inferiores de orientação entre as empresas componentes do segmento A (resultados financeiros superiores), em função daquelas do segmento B (resultados financeiros iguais e inferiores). Como na análise da amostra total, os dois segmentos também permaneceram em uma posição de nível de OPM apenas moderado. As duas determinantes que alcançaram melhoria entre as empresas do segmento A foram a orientação ao concorrente e a coordenação multifuncional, porém com evoluções inferiores a 2% e 1% respectivamente.

Ponderado os resultados obtidos nas duas amostras, os achados não apresentaram evidências claras de que um maior nível de OPM possa influenciar positivamente ou negativamente nos resultados financeiros das organizações pesquisadas no setor de alojamento e alimentação, mesmo que avaliado de forma subjetiva. Fortalecendo essa análise, na Tabela 7 é apresentado o resultado do coeficiente de correlação entre a variável resultados financeiro e a OPM e suas determinantes para o total das amostras dos dois municípios.

**Tabela 7.** Matriz de correlação do construto de OPM e determinantes e o resultado financeiro para as amostras de Balneário Camboriú e Bombinhas.

Aspecto analisado	Orientação ao cliente	Orientação ao concorrente	Perspectiva de longo prazo	Coordenação multifuncional	Cultura organizacional	Orientação para o mercado
<b>BALNEÁRIO CAMBORIÚ</b>						
<b>Percepção do gestor sobre o resultado financeiro</b>	+0,20 <sup>CF</sup>	+0,10 <sup>CN</sup>	+0,16 <sup>CN</sup>	0,00 <sup>CNN</sup>	-0,11 <sup>CN</sup>	+0,08 <sup>CN</sup>
<b>BOMBINHAS</b>						
<b>Percepção do gestor sobre o resultado financeiro</b>	+0,08 <sup>CN</sup>	-0,04 <sup>CN</sup>	+0,32 <sup>CF</sup>	+0,25 <sup>CF</sup>	+0,16 <sup>CN</sup>	+0,23 <sup>CF</sup>

**Fonte:** dados da pesquisa.

**Obs.:** <sup>CNN</sup>: Correlação Nula; <sup>CN</sup>: Correlação Negligenciável; <sup>CF</sup>: Correlação Fraca; <sup>CM</sup>: Correlação Moderada; <sup>CFF</sup>: Correlação Forte; <sup>CMF</sup>: Correlação Muito Forte (Franzblau, 1958).

Analisadas as amostras totais, conforme já demonstrado na Tabela 6, a associação entre desempenho financeiro, OPM e suas determinantes foram pouco significativas na avaliação dos dois municípios. Em Balneário Camboriú apenas a orientação ao cliente (0,20) atingiu correlação positiva em nível fraco. Já em Bombinhas a correlação positiva em nível fraco ocorreu nas determinantes perspectivas de longo prazo e coordenação multifuncional, assim como no próprio construto global da OPM. Todas as demais possuem correlação negligenciável, ou ainda nula.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou contribuir ainda mais para o conhecimento sobre OPM, através da aplicação de uma escala de avaliação do nível em que essa filosofia está implícita na gestão organizacional. Seu debate reuniu dados que possibilitassem analisar as propriedades da escala de OPM de Hooley, Saunders e Piercy (2005) no contexto de empresas do trade turístico (Alojamento e Alimentação), bem como a relação entre o nível de OPM das empresas das amostras analisadas e os resultados financeiros subjetivos segundo a percepção dos gestores; além de comparar o desempenho do nível de OPM entre empresas presentes em Balneário Camboriú e Bombinhas.

Com base em nossos resultados, o instrumento de Hooley, Saunders e Piercy (2005), na forma como proposto pelos autores apresentou adequação apenas moderada na aplicação no contexto das empresas do trade turístico (Alojamento e Alimentação), observado segundo as duas amostras. Essa evidência foi construída considerando os testes de confiabilidade de construto e validade convergente.

No primeiro, a precisão do contruto global de OPM através do coeficiente de Alfa de Cronbach apresentaram valores superiores aos padrões internacionais de aceitação. Mas ao avaliar os resultados de forma isolada para cada uma das cinco determinantes relativos às duas amostras, concomitantemente apenas a orientação ao concorrente ultrapassou o coeficiente mínimo (0,60). Na maioria das demais determinantes a confiabilidade apresentou-se apenas em uma das amostras. Acredita-se que esses resultados sejam provenientes da baixa representatividade numérica das amostras.

No segundo teste, a validade convergente se apresentou de forma significativa, porém moderada entre as cinco determinantes incluídas numa construção comum, proporcionando sustentação à escala de Hooley, Saunders e Piercy (2005) de OPM, que possui validade convergente à medição no setor de Alojamento e Alimentação, na perspectiva do mercado turístico. As evidências estão presentes em todas as correlações na amostra do município de Bombinhas e Balneário Camboriú, com exceção neste último da correlação do construto global (OPM) com a orientação ao concorrente.

Na análise do nível de OPM, observou-se leve diferença entre a pontuação média do construto global nas amostras das duas cidades analisadas, porém suficiente para posicioná-las em faixas diferentes de intensidade desta filosofia. A cidade de Bombinhas, com média de 76,94 pontos é caracterizada como de nível moderado de OPM. Já as empresas de Balneário Camboriú, com média de 80,38 pontos estão posicionadas como de alto nível de OPM. Em ambos os casos melhorias podem ser alcançadas, principalmente nas determinantes orientação ao concorrente e perspectiva de longo prazo.

Essa melhoria e seu resultado no nível de orientação para o mercado também ficou evidente através da correlação de sinal positivo entre o construto global de OPM e determinantes analisadas, porém em diferentes níveis de graus de associação, independentemente da amostra analisada. Os resultados indicam que o construto global da OPM é positivo e significante com

todas as suas determinantes, mas principalmente nas determinantes orientação ao cliente e coordenação multifuncional.

Finalmente, analisado os resultados obtidos nas duas amostras no que compete ao desempenho financeiro, os achados não apresentaram de forma contundente que o nível de OPM esteja correlacionado positivamente ou negativamente aos resultados financeiros. Isso se deve à associação pouco significativa na avaliação do construto global e de suas determinantes nas amostras dos dois municípios.

Baseado nos resultados gerais sugere-se que a purificação da escala, avaliando as questões que mais impactaram na redução da medida de avaliação, deva ser considerada, possibilitando uma adaptação ainda mais direcionada às atividades de negócios aqui avaliadas. Reforça-se também que em estudos futuros, a análise desse mercado deva considerar não só as empresas ofertantes dos serviços, mas todos os fatores que exercem influências sobre eles. Assim, os consumidores, intermediários e fornecedores, bem como questões macroambientais devem ser verificadas para uma análise minuciosa, fazendo-se necessário analisar questões políticas, sociais, econômicas e culturais que interfiram nos movimentos desse mercado.

Entende-se que esse esforço de pesquisa contribui com informações relevantes para compreender a tendência de orientação das empresas associadas ao turismo para o mercado, admitindo-se que, apesar de a OPM ser considerada fundamental para o entendimento das transformações nesse setor, as pesquisas que relacionam OPM e turismo estão apenas começando. Essa constatação sinaliza para a necessidade de novos estudos sobre o tema que possam ampliar as investigações para diversos segmentos econômicos e auxiliar os gestores na tomada de decisões em marketing. Dado a significativa importância do tema e do setor, este estudo representa o primeiro de uma série de outros estudos que visam investigar a orientação organizacional neste mercado.

## REFERÊNCIAS

- Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *The Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-261.
- Cheng et al. (2009). An examination of tourism journal development. *Tourism Management*, 30, 1-9.
- Churchill, G. A. (2003). *Investigación de mercados*. (4<sup>a</sup>. ed.). México: Thompson.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Davis, F. B. (1964). *Educational measurements and their interpretation*. Belmont, Califórnia: Wadsworth Publishing Co.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado*: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman.
- Day, G. S. (1999). *The market driven organization*: understanding, attracting, and keeping valuable customers. New York: The Free Press.
- Deshpandé, R. (1999). *Developing a market orientation*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc..

- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 39-50.
- Franzblau, A. (1958). *A primer of statistics for non-statisticians*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Garver, M. S. & Mentzer, J. T. (1999) Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Gauzente, C. (1999). Comparing market orientation scales: a content analysis. *Marketing Bulletin*, 10, 76-82.
- Hair, J. F. et al. (2002). *Multivariate data analysis*. (5<sup>a</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. (3<sup>a</sup>. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2013). *Censo 2010*. Recuperado de [www.ibge/censo2010.ibge.gov.br/](http://www.ibge/censo2010.ibge.gov.br/)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012). *Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2009*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas - Fiscal*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. *Banco SIDRA*. (2013). Recuperado de [www.sidra.ibge.gov.br/](http://www.sidra.ibge.gov.br/)
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-71.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ladeira, W. J. (2010). Três décadas do modelo de Churchill: utilização da análise fatorial e do alfa de Cronbach na validação de instrumentos de coleta de dados no marketing. *PMKT Ciência*, 5, 40-48.
- Langerak, F. (2001). The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance. *International Journal of Market Research*, 43(1), 43-62.
- Lee, N., & Hooley, G. (2005). The evolution of "classical mythology" within marketing measure development. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 365-385.
- Maatoofi, A. R., & Tajeddini, K. (2011). Effect of market orientation and entrepreneurial orientation on innovation. *Journal of Management Research*, 11, 20-30.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marodin; T. G., Guardia M. S. A., & Veiga, A. R.. (2010). A percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis. Patrimônio: *Lazer & Turismo*, 7(9), 79-96.
- McDaniel, C. D., & Gates, R. (2004). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Middleton, V. T. (2002). *Marketing de turismo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ministério do Turismo (2010). *Segmentação do turismo e o mercado*. Brasília: Ministério do Turismo.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Organização Mundial do Turismo (2010). *Panorama do Turismo Internacional*. Madri, 8(1).
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2001, 16-19 setembro). A relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance. Trabalho apresentado no XXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Recuperado de CD-ROM.
- Prefeitura de Bombinhas (2013). *Turismo*. Recuperado de [www.bombinhas.sc.gov.br](http://www.bombinhas.sc.gov.br)
- Qu, R., Ennew, C., & Sinclair, M. T. (2005). The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China. *Tourism Management*, 26, 939-950.
- Quintana-Déniz, A., Beerli-Palacio, A., & Martín-Santana, J. D. (2007). Human resource system as antecedents of hotel industry market orientation: an empirical study in the Canary Islands, Spain. *Hospitality Management*, 26, 854-870.
- Santa Catarina Turismo - Santur. (2012). *Estudo da demanda turística: alta estação 2012*, município de Balneário Camboriú. Florianópolis: Santur.
- Sebrae. (2013). *Critérios de classificação de empresas: EI - ME - EPP*. Recuperado de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>
- Secretaria de Turismo de Balneário Camboriú - Sectur. (2013). *Turismo*. Recuperado de: [www.secturBalnearioCamboriu.com.br](http://www.secturBalnearioCamboriu.com.br)
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37, 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995) Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-75.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20, 1165-1168.
- Sobral, F., Peci, A., & Souza, G. C. (2006, 23-27 setembro). Uma análise shift-share da dinâmica do setor de turismo no Brasil: recomendações para as políticas públicas. Trabalho apresentado no XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Recuperado de CD-ROM.
- Steenkamp, J-B. E. M., & Trijp, H. C. M. van. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.

Urdan, F. T. (2004). Medindo a orientação para o mercado: empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. *Facef Pesquisa*, 7(1), 84-96.

Van Egeren, M., & O'Connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *The Journal of Services Marketing*, 12(1), 39-58.

World Travel & Tourism Council - WTTC. (2013). *The economic impact of travel & tourism 2010*. Recuperado de [www.wttc.org/research/economic-impact-research](http://www.wttc.org/research/economic-impact-research).

Zucco, F.D. (2012). *Relações entre as dimensões motivação para viajar, fontes de informação utilizadas e qualidade percebida dos serviços por turistas de festivais: um estudo sobre a Oktoberfest de Blumenau e de Munique* (Tese de Doutorado). Recuperado de [http://siaibib01.univali.br/biblioteca/php/pbasbi2.php?codAcervo=203208&codBib=&codMat=&flag=&des=&título=Aquisição&contador=0&tipo=na&letra=td&cod=&texto=&posicao\\_atual=120&posicao\\_maxima=120](http://siaibib01.univali.br/biblioteca/php/pbasbi2.php?codAcervo=203208&codBib=&codMat=&flag=&des=&título=Aquisição&contador=0&tipo=na&letra=td&cod=&texto=&posicao_atual=120&posicao_maxima=120)

Artigo recebido em: 08/03/2013.

Artigo aprovado em: 28/03/2013.