

Nº 007, dez./01, p.1-4

**ANÁLISE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
NA INDÚSTRIA VINÍCOLA GAÚCHA****Francisco de Assis Correa Silva<sup>1</sup>  
Cláudio Damacena<sup>2</sup>  
Loiva Maria Ribeiro de Mello<sup>3</sup>**

Nas últimas décadas têm-se verificado profundas alterações estruturais no parque vinícola brasileiro, fruto de esforços que permitiram um grau de evolução satisfatório em relação às exigências do mercado nacional. Aspectos como qualidade e preço são, atualmente, compatíveis com a dimensão do mercado e com as exigências da maioria dos consumidores (Lapolli *et al.*, 1995).

Neste período, avanços significativos foram registrados no que concerne ao desenvolvimento tecnológico, resultantes da pesquisa vitícola. Este fato, aliado à modernização do parque industrial, culminou com a melhoria substancial da qualidade dos vinhos brasileiros.

O Estado do Rio Grande do Sul é responsável por mais de 90% da produção vinícola brasileira. Apesar dos avanços verificados no que se refere à produção da matéria-prima e ao processamento agroindustrial, percebe-se que as ações gerenciais estratégicas efetivas são ainda tímidas. Atualmente as empresas devem estar sintonizadas com as mudanças no cenário para entenderem o mercado e, assim, poderem oferecer valor superior para os clientes. O mercado deve ser visto em um contexto amplo, levando em conta não só os conhecimentos sobre os clientes, mas também sobre os concorrentes, fornecedores, políticas governamentais, regulamentações entre outros. Isso é conseguido quando as empresas se encontram fortemente orientadas para o mercado.

---

<sup>1</sup> Administrador, M.Sc., Técnico da Embrapa Acre – Rio Branco, AC.

<sup>2</sup> Economista, Dr., Professor e pesquisador da Unisinos – São Leopoldo, RS.

<sup>3</sup> Economista, M.Sc., Pesquisadora da Embrapa Uva e Vinho – Bento Gonçalves, RS.

Neste sentido, torna-se vital para qualquer indústria dispor de elementos que apresentem o grau de orientação para o mercado e comprovem que este, efetivamente, garante desempenho superior. Esta foi a linha de desenvolvimento da pesquisa, cujos objetivos foram a aferição do grau de orientação para o mercado da indústria vinícola, e se esta orientação conduz a uma performance organizacional diferenciada.

Para a correlação entre a orientação e a performance organizacional foram utilizados três indicadores de desempenho: o índice de rentabilidade do patrimônio líquido no ano de 2000, a taxa de crescimento das vendas no período de 1998 a 2000 e as premiações obtidas pelas vinícolas no mesmo período.

A abordagem de orientação para o mercado, também entendida como um posicionamento da organização "dirigida para o mercado", não é nova, mas cresceu em importância nos anos 90. Uma das definições mais utilizadas nas obras que versam sobre este tema foi dada por Kohli & Jaworski (1990, p.3):

"Orientação para mercado é a geração de inteligência de marketing com base nas necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de marketing entre os departamentos e a capacidade de resposta da empresa a essa inteligência."

A dimensão geração de inteligência corresponde a fatores externos à empresa, que afetam as necessidades e desejos dos clientes, tais como concorrentes, fornecedores, distribuidores, tecnologia, variáveis políticas, econômicas e legais, estando relacionadas também às necessidades atuais e futuras dos consumidores. Já a dimensão disseminação da inteligência de marketing é a difusão da inteligência gerada anteriormente, por todos os níveis da organização, de forma que não fique restrita ao departamento de marketing.

Complementando esta abordagem, Pelham (1997, p.66) argumenta que uma firma com elevado nível de orientação para o mercado tem mais possibilidades de:

"(1) praticar preço *premium* pela qualidade superior e confiabilidade dos produtos; (2) reduzir os custos com o desenvolvimento de novos produtos, por causa das baixas taxas de fracassos; (3) obter ganhos de *market share* às custas de firmas com baixo nível percebido da qualidade e valor do produto; e (4) obter economias de escala, com ampliação do *market share*, que permitem uma maior lucratividade e preços mais baixos para o consumidor".

Para a mensuração do grau de orientação para o mercado das vinícolas foi realizada pesquisa de campo, enquanto para a obtenção dos indicadores de desempenho organizacional utilizou-se pesquisa documental.

A pesquisa de campo compreendeu a aplicação de questionários estruturados, utilizando-se a escala MARKOR "refinada" (Matsuno, Mentzer & Rentz, 2000) em todas as suas dimensões, cujos respondentes foram os dirigentes maiores dos estabelecimentos.

Utilizando-se dados de caracterização, verificou-se que 60,5% das vinícolas estão posicionadas no segmento de vinhos comuns, enquanto 27,9% operam no segmento de vinhos finos. O tempo médio de atividade é de 35,7 anos de operação. A que opera a menos tempo conta três anos e a mais antiga tem 90 anos de existência. A grande maioria, 90%, opera há mais de 10 anos. Isto demonstra que estão bem posicionadas quanto ao estágio de amadurecimento em relação às atividades gerenciais e produtivas.

Como resultado das análises, verificou-se que a média geral do grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas ficou em 3,423, com uma tendência de aproximação para o posicionamento central, o que configura como médio o grau de orientação para o mercado destas empresas. Assim, a maioria dos estabelecimentos da amostra (58%) é medianamente orientada para o mercado, porém, um grupo de 16 vinícolas (37%) desenvolveu habilidades que lhes garantem uma elevada orientação.

Quanto à dimensão geração de inteligência, constatou-se uma concentração de posicionamentos na concordância com as assertivas, o que evidencia a existência, por parte das empresas pesquisadas, de uma positiva geração de inteligência de marketing. Mais da metade (51%) das vinícolas enquadram-se como detentoras de alta capacidade de geração de inteligência de marketing, com um grau médio de 3,535. Apenas três estabelecimentos não têm habilidades para gerar inteligência de marketing, sendo classificados no grupo de baixa capacidade.

O grau médio de capacidade de disseminação da inteligência de marketing das empresas pesquisadas foi igual a 3,178, sendo que a maioria (58%) dos estabelecimentos vinícolas pesquisados, posiciona-se como detentora de mediana capacidade de disseminação de inteligência de marketing na organização. Um grupo reduzido de oito vinícolas apresenta baixa capacidade de disseminação.

Como ponto central da pesquisa comprovou-se, por meio de testes estatísticos, o correlacionamento positivo e significativo entre o grau de orientação para o mercado e a performance organizacional das 43 vinícolas participantes.

Ao analisar especificamente os indicadores de desempenho utilizados, observou-se a mesma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a rentabilidade do patrimônio e as premiações. Porém, não se detectou correlação com o indicador de crescimento das vendas.

Os resultados mostraram que as empresas que conseguem gerar um plano de marketing, também são hábeis para disseminá-lo internamente na organização. Além disto, não se detectou diferença entre os níveis de orientação para o mercado entre as cooperativas e indústrias. No entanto, confirmou-se que as vinícolas com posicionamento voltado para o segmento de vinhos finos apresentam grau de orientação para o mercado mais elevado do que as que estão focadas no segmento de vinhos comuns.

A correlação positiva e significativa encontrada entre a orientação para o mercado e a performance organizacional, permite afirmar que, para as vinícolas gaúchas, o comportamento orientado para o mercado é algo desejável. Portanto, esforços contínuos devem ser empreendidos para manter e elevar os níveis atuais de orientação. Entretanto, os executivos devem atentar

para os custos de implementação de um programa orientado para o mercado. Muitas vezes os custos decorrentes podem suplantar os benefícios advindos de uma elevada orientação para o mercado. Kohli & Jaworski (1990) alertam que a orientação é útil somente quando os benefícios proporcionados excedem os custos dos recursos envolvidos. Obviamente a decisão é algo crítico, demandando um domínio de conhecimentos e informações sobre o mercado e as condições ambientais interferentes, de forma a evitar equívocos que redundam em prejuízos.

É importante ressaltar que no cenário globalizado, marcado pela intensa competitividade e busca incansável da conquista e retenção de clientes, torna-se cada vez mais necessário dispor de informações precisas não apenas sobre os clientes alvo, mas também sobre os concorrentes e fornecedores. Isto ocorre quando a organização desenvolve um comportamento orientado para o mercado, conforme apregoado por Kohli & Jaworski, 1990. Conhecendo o cliente e também as forças que afetam suas preferências e necessidades, maiores são as chances de fornecimento de um produto com valor superior, culminando com a satisfação do cliente e a conseqüente obtenção da almejada performance diferenciada.

#### **Bibliografia Consultada**

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v.54, April 1990, p.01-18.

LAPOLLI, Jayme N. *et al.* **A competitividade da vitivinicultura brasileira: Análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, RS: BANRISUL/EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE/RS, 1995.

MATSUNO, Ken; MENTZER John T. & RENTZ, Joseph O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.4, 2000, p.527-539.

PELHAM, Alfred M. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.5, iss. 3, summer 1997, p.55-76.

**Embrapa**

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Uva e Vinho  
Ministério da Agricultura e do Abastecimento

Rua Livramento, 515 - 95700-000 - Bento Gonçalves, RS  
Telefone (0xx51) 34 451-2144 Fax (0xx51) 34 451-2792  
<http://www.cnpuv.embrapa.br>



Ministério  
da Agricultura  
e do Abastecimento

**GOVERNO  
FEDERAL**  
Trabalhando em todo o Brasil