

**As Estratégias *Market-Driven* e *Market-Driving* de Orientação para o Mercado:
Proposição de um Modelo Integrado de Referência**

AUTORES

VALTER AFONSO VIEIRA

PPGA/UnB

VALTER23@YAHOO.COM

ROGERIO GAVA

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

r.gava@terra.com.br

CLAUDIO VAZ TORRES

PPGA/UNB

ClaudpsiUS@aol.com

LUIZ ANTONIO SLONGO

EA/PPGA/UFRGS

LASLONGO@EA.UFRGS.BR

Resumo: A despeito da proliferação de estudos na área, a literatura *market-driving* mostra ainda incontestes limitações. Primeiramente, há poucos trabalhos sobre o tema. Em segundo, esses trabalhos constituem-se ou em descrições conceituais a partir de evidências do contexto empresarial, de estudos de caso isolados, ou revisões de literatura enriquecidas por *inputs* de teóricos atuantes no marketing. Assim, há uma séria lacuna empírica a ser transposta no campo. É nessa problemática que se insere o objetivo do presente trabalho, em vistas de propor um modelo teórico integrado para a estratégia de orientação para o mercado, justamente contemplando as duas abordagens **aludidas**. Sobre o modelo lançam-se proposições de pesquisa pertinentes. O desenvolvimento aludido do modelo poderá ajudar a responder questões básicas tais como: (1) por que algumas organizações possuem mais habilidade em dirigir o mercado do que outras? (2) quais os efeitos da estratégia *market-driving* sobre a performance? (3) teria uma estratégia *market-driving* maior impacto sobre a performance do que a estratégia *market-driven*? (4) sob quais contingências ambientais a estratégia *market-driving* é mais eficiente? e (5) seria a estratégia *market-driven* moderadora da relação *market-driving* sobre a performance?

Palavras-Chave: Estratégia, Orientação, Marketing

Abstract: There are a lot of studies on market orientation field. However, many of them present inconsistency in the results. This paper aims to propose a theoretical model of the market-driving orientation and its association with performance and market-driven. The main contribution is to present and discuss the market-driving construct. The second one is to propose the model that can be tested in future research. The model helps to identify why some organizations are more market orientation than others'; what are the effects of market-driving on performance. The paper concludes with managerial implications and suggestions for future research.

Key- Words: Strategy, Orientation, Marketing

Introdução

Em quase duas décadas de intensa pesquisa, a estratégia de Orientação para o Mercado (*Market Orientation*) consubstanciou-se num campo teórico de inegável desenvolvimento para organizações e para *scholars*. Nesse contexto, observações sobre o relacionamento entre uma postura de orientação e um conseqüente desempenho superior firmaram-se como o objetivo precípua das investigações na área.

Durante o desenvolver desse relacionamento, direcionamentos recentes da teoria de orientação para o mercado têm apontado para a natureza eminentemente reativa das estratégias relacionadas. Argumenta-se que a abordagem tradicional da estratégia de orientação para o mercado praticada pelas organizações – denominada *market-driven* – seja excessivamente determinista e de forte conotação adaptativa perante o ambiente externo. Assim, essa visão passa a ser complementada por uma nova perspectiva – *market-driving* – pressupondo a possibilidade de que as estruturas e o comportamento do mercado possam ser modelados estrategicamente pelas organizações.

Entretanto, ainda são incipientes os esforços na construção de um modelo de referência que possa nortear futuras pesquisas no âmbito dessas duas estratégias em conjunto. De fato, como a estratégia *market-driving* ainda está em seu início; modelos, explicações conceituais e desenvolvimento de ligações entre variáveis carecem de investigações. É nessa problemática que se insere o objetivo do presente trabalho, em vistas de **propor um modelo teórico integrado para a estratégia de orientação para o mercado, justamente contemplando as duas abordagens aludidas**. Sobre o modelo lançam-se proposições de pesquisa pertinentes.

Entende-se que a realização do presente estudo descortina novas perspectivas sobre a questão do ambiente no contexto da administração estratégica. Mais especificamente, o debate “*market-driven* versus *market-driving*” espelha a discussão “indústria versus recursos”, tema de incontroversa relevância no panorama dos estudos em estratégia (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; SPANOS e LIOUKAS, 2001). Nesse contexto, discute-se se as fontes de vantagem competitiva repousam num adequado posicionamento ao ambiente externo, ou na utilização eficaz dos recursos internos das firmas.

Assim, o encaminhamento do presente artigo dar-se-á da seguinte forma: primeiramente, apresentam-se considerações referenciais sobre o modelo clássico de orientação para o mercado – *market-driven*. Delineiam-se na seqüência as críticas que se fazem a esse modelo, mais especificamente, relativas ao seu foco demasiado nas necessidades dos clientes. Somando-se a essas descrições, a abordagem estratégica *market-driving* é apresentada. Os tópicos relacionados servem de substrato para a construção das proposições de pesquisa e respectivo modelo integrado proposto. Finalmente, exibem-se as conclusões advindas do presente trabalho, as considerações que justificam a propriedade acadêmica e gerencial da questão pesquisada, bem como uma possível agenda para investigações futuras.

Revisão Teórica

A Estratégia *Market-Driven*

A abordagem *market-driven* representa os construtos e princípios tradicionais de orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; DAY, 1994). Em síntese, essa estratégia transcende a clássica orientação para marketing (*marketing orientation*), ao propor que outros públicos – concorrência, fornecedores, governo – também sejam contemplados na análise

ambiental externa. Essa concepção encontra-se no cerne da literatura seminal de orientação (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990).

Os primeiros estudos na área são realizados por Shapiro (1988), que caracteriza as organizações *market-oriented* como aquelas baseadas nas informações de mercado, na tomada conjunta de decisões e na coordenação interfuncional. Essa visão é consolidada posteriormente por Kohli e Jaworski (1990) na clássica estrutura (1) geração de inteligência, (2) disseminação e (3) capacidade de resposta e também por Narver e Slater (1990), que apesar de conceberem a orientação para o mercado sob a ótica cultural, também alocam as informações e sua importância ao âmago do construto. A ênfase na informação de mercado continua presente na definição de Day (1994), que alça as capacidades de senso de mercado e ligação com os clientes como cruciais para as organizações que se pretendem *market-driven*.

Importante perceber, assim, que a orientação para o mercado nasce e se dissemina fortemente como uma *estratégia baseada na informação* (HARRIS e CAI, 2003), direcionando suas ações ambientais externas aos clientes e respondendo ao mercado com base nas informações geradas (LAFFERTY e HULT, 2001). Se amplia o foco sobre o cliente, preocupando-se também com outros atores do cenário competitivo, a abordagem de orientação mantém os consumidores e seus anseios no cerne das atenções estratégicas. E é justamente sobre esse foco que recaem as críticas ao caráter reativo do construto, contexto no qual desponta a abordagem estratégica alternativa denominada *market-driving*.

Como ressaltam Jaworski, Kohli e Sahay (2000), o histórico de pesquisas sobre orientação para o mercado denota uma interpretação desbalanceada de sua natureza. Em específico, observam que o construto acabou sendo tomado como sinônimo de uma simples orientação para o cliente, embora não tenha sido essa a intenção que o originou. A proximidade com o cliente (*staying close to the customer*), a adaptação às mudanças em seu comportamento e a adequação da oferta às suas necessidades são os paradigmas da postura *market-driven*. A crítica *market-driving* vem justamente enfatizar que ser *market-driven* não é o único caminho existente para orientar-se estrategicamente ao ambiente externo.

Assim, a literatura de orientação para o mercado passa a englobar também essa estratégia emergente, lançando o debate *market-driving* como uma alternativa complementar (JAWORSKI, KOHLI e SAHAY, 2000; KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000). Suas raízes conceituais repousam nos trabalhos desenvolvidos no âmbito da chamada gestão do ambiente (*environmental management*), representada por estudos como os de Zeithaml e Zeithaml (1984) e Varadarajan, Clarck e Pride (1992). Ainda, trabalhos como os de Hamel e Prahalad (1991), Christensen e Bower (1996) e Slater e Narver (1998) ampliam o substrato sobre o qual a abordagem *market-driving* alicerça seus argumentos.

A crítica *market-driving* expõe os aspectos negativos de uma orientação estratégica voltada à adaptação às condições ambientais. Nesse contexto, traz à tona a chamada estratégia *customer-led*, essencialmente voltada ao atendimento das necessidades dos clientes e, por consequência, dos mercados relativos.

Ser *customer-led* é ser “guiado pelo cliente”, monitorando e respondendo às suas necessidades expressas (SLATER e NARVER, 1998). Já Hamel e Prahalad (1991) apontavam para os riscos dessa atitude, naquilo que denominaram de “tirania do mercado atendido” (*tyranny of the served market*). Enquanto algumas empresas se esforçam para serem orientadas ao mercado – adaptando-se às condições aí existentes –, concorrentes de classe mundial buscam criar novos mercados a partir do uso avançado de tecnologias. Essas organizações detêm a

habilidade de imaginar (*imaginatives companys*) realidades não existentes, criando novos espaços competitivos para além do horizonte de rivalidade convencional. Fazem isso a partir de uma visão ampla de negócio, baseada em competências e não no portfólio de produtos, perseguindo inovações radicais e revolucionárias e preocupando-se mais em gerar necessidades do que simplesmente tentar detectá-las (HAMEL e PRAHALAD, 1991). Ainda, são organizações abertas à experimentação e ao erro, aprendendo evolutivamente à medida que avançam nesse processo de criação (*expeditionary marketing*).

Também Christensen e Bower (1996) denotam os malefícios de uma postura *customer-led*. Observam que “ouvir os clientes em demasia” é um limitador estratégico marcante, o qual diminui as possibilidades de posicionamento por parte das firmas. Seu corolário é o aumento das probabilidades de fracasso estratégico, principalmente em períodos de mudanças no comportamento do mercado. A partir de pesquisa na indústria de computadores, Christensen e Bower (1996) observam que a maior parte dos recursos organizacionais são empregados numa perspectiva *market-driven*, voltada à inovação incremental e ao exclusivo atendimento das demandas expressas e atuais do mercado. Em consequência, negligenciam-se possibilidades inovativas radicais, dispostas a modificar os padrões de mercado vigentes.

Naquilo que determinou por “dilema da inovação”, Christensen (2001) defende a tese de que o desenvolvimento incremental de tecnologias – melhorando os produtos nas formas pretendidas pelos clientes – é um dos elementos do fracasso de muitas organizações. Extensa pesquisa do autor na indústria de *hard-disks* é o substrato dos argumentos levantados. Christensen (2001) ilustra por que líderes na fabricação de *drives* acabaram por tornarem-se ineficientes no lançamento de inovações de ruptura, embora fossem tecnologicamente capazes de produzi-las. Para o autor, justamente o foco em demasia nas necessidades atuais dos clientes acabou por tornar essas empresas “cativas de seus consumidores”, e por isso, incapazes de vislumbrar mercados ainda não existentes.

Pelo disposto, fica clara a crítica à estratégia tradicional de orientação para o mercado, tida como demasiadamente focada nas necessidades dos clientes e, portanto, reprodutora dos padrões estratégicos *customer-led*. Tal fato faz despontar a abordagem estratégica *market-driving*, alvo das considerações subseqüentes.

A Estratégia *Market-Driving*

Buscando referenciais nos estudos até aqui descritos, a abordagem *market-driving* emerge no panorama da orientação para o mercado no final dos anos noventa (KUMAR, 1997; CARPENTER, GLAZER e NAKAMOTO, 1997) e mais fortemente no início da atual década (JAWORSKI, KOLHI e SAHAY, 2000; KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000). Incorporando a crítica à orientação *customer-led*, insere ao debate novos elementos na tentativa de consolidar uma visão estruturada do tema. Assim, a abordagem *market-driving* intitula-se desde o princípio como uma estratégia orientada ao mercado de natureza pró-ativa, advogando a modificação das condições ambientais existentes. Passa a criticar a natureza acentuadamente determinista imputada à orientação *market-driven*, tendo-a como demasiadamente adaptativa (KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000). De forma mais específica, a abordagem *market-driving* aventa a possibilidade de que as estruturas e/ou os

comportamentos do mercado possam ser modelados pelas organizações (JAWORSKI, KOHLI e SAHAY, 2000).

Instaura-se assim o contraste entre duas abordagens distintas no panorama da orientação estratégica direcionada para o mercado: enquanto a orientação *market-driven* representa a tomada de decisões a partir do reconhecimento das preferências e comportamentos de clientes, consumidores e concorrentes, aquela *market-driving* traduz-se numa postura mais agressiva e baseada na pró-atividade, com o nítido objetivo de influenciar as estruturas do mercado e/ou o comportamento de seus players. Se a primeira é uma estratégia de reação e determinista – baseada num contexto “dado” e aceito como tal –, a segunda diz respeito à pró-atividade e à antecipação às dinâmicas de mercado (TARNOVSKAYA, ELG e BURT, 2005), estruturando-se, em muito, sobre os recursos organizacionais internos (KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000).

É Kumar (1997) quem primeiro menciona o termo *market-driving* em estudo sobre mudanças radicais no setor de varejo. Observando as profundas transformações nessa indústria nos anos noventa, o autor observa a proeminência de empresas como Amazon, Body Shop, Wal-Mart e IKEA. Destaca a pró-atividade das estratégias por elas adotadas, no intuito de modificar as condições de mercado existentes, bem como dirigir (*driving*) os comportamentos e hábitos dos consumidores. Conclui, apontando para a obsolescência de estratégias exclusivamente reativas ao mercado (*market-driven*), pautadas pela adaptação às necessidades atuais dos clientes.

O trabalho de Kumar (1997) amplia-se em parceria com outros autores (KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000), passando a dimensionar os fatores intra-organizacionais que facilitam a implementação de uma estratégia *market-driving*. Paralelamente no tempo, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) preocupam-se em analisar de que forma as condições de mercado podem ser modeladas pelas organizações. Deve ser notada a motivação distinta dos dois trabalhos: enquanto Kumar, Scheer e Kotler (2000) absorvem-se em identificar os aspectos organizacionais necessários à articulação *market-driving* – portanto, numa perspectiva interna –, Jaworski, Kohli e Sahay (2000), em seu turno, analisam de que forma as organizações podem modificar as condições de mercado vigentes, voltando suas considerações mais para as ações estratégicas do que para os antecedentes relacionados a sua formulação.

Contextualiza-se, assim, o campo teórico da estratégia *market-driving* a partir das perspectivas interna e externa relatadas (HARRIS e CAI, 2003; TARNOVSKAYA, ELG e BURT, 2005). Em outras palavras, é sobre as considerações de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e Kumar, Scheer e Kotler (2000) que os estudos posteriores dão curso ao debate e baseiam suas proposições. Esses, embora representem avanços iniciais para a teoria em curso, ainda estão longe de fornecer um modelo estratégico integrado para a postura de orientação para o mercado.

Guardando essa realidade, apresentam-se proposições de pesquisa idealizadas para o modelo em tese e respectivo modelo teórico, baseados na revisão de literatura até aqui descrita.

Proposições de Pesquisa e Modelo Teórico

Inicia-se a construção das proposições a partir da abordagem relatada *customer-led*. Se a crítica construída pela abordagem *market-driving* repousa em grande parte nessa questão, justifica-se aqui sua propriedade ao tema. Nesse contexto, retomam-se as análises descritas de

Christensen e Bower (1996) e Hamel e Prahalad (1991), ligando a ênfase excessiva no cliente de forma inequívoca a uma postura de mercado reativa.

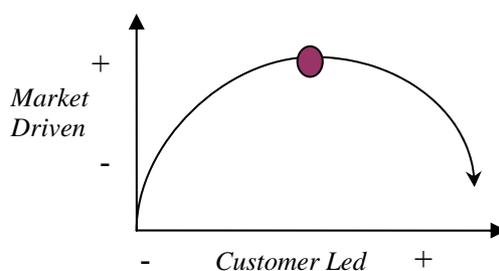
Em sua origem teórica (KOHLI e JAWORSKI, 1990), o construto de orientação para o mercado tem o foco no cliente como “mais um elemento” no contexto da estratégia voltada ao ambiente de negócios. Assim, enquanto não afasta a importância do cliente no contexto da estratégia, a abordagem de orientação amplia a visão de mercado, chamando a atenção para outros atores do cenário competitivo. Pode-se afirmar, dessa forma, que o foco no cliente seja uma variável necessária – mas não suficiente – para a caracterização de uma estratégia de orientação para o mercado.

Com base nisso, concebe-se aqui um relacionamento \cap *shaped-form* entre as posturas *market-driven* e *customer-led*. Em outras palavras, entende-se que quanto mais orientada para o mercado a organização é (na forma *market-driven*), mais ela será guiada pelo cliente (*customer-led*). Todavia, defende-se aqui a tese de que essa relação possua um ponto crítico, que ocorre no momento em que a atenção no cliente passa a representar, conseqüentemente, uma desatenção noutros componentes do construto de orientação.

Desta feita, presume-se que num determinado momento de estar “ouvindo os clientes em demasia”, a organização começa a ficar menos orientada pelo mercado, uma vez que passará a negligenciar outros atores do cenário de negócios. Na verdade, se Christensen e Bower (1996) e Hamel e Prahalad (1991) estiverem corretos, existe uma relação curvilínea entre as abordagens *market-driven* e *customer-led*, representada na figura 1. Portanto a primeira proposição de pesquisa é:

P₁: A estratégia *market-driven* possui uma associação em \cap *shaped-form* com a estratégia *customer-led*.

Figura 1: Exemplificação da associação em \cap *shaped-form*



A proposição apresentada engloba o raciocínio de que a estratégia de orientação para o mercado, não obstante abranger a postura *customer-led* em seu âmago, dessa se diferencia. Entendimento que coaduna com a aceção de Slater e Narver (1998; 1999), para quem as duas estratégias não se confundem – ou pelo menos, não deveriam se confundir –. Na verdade, ambas representam diferentes maneiras de entender-se o mercado, duas lógicas distintas no panorama da orientação. Isso, pois, a primeira concerne ao atendimento dos desejos expressos dos clientes, consistindo numa perspectiva de curto prazo e de natureza eminentemente reativa. A segunda – *market-oriented* – busca identificar também as necessidades latentes dos clientes e satisfazê-las, focando no longo prazo e premiando a pró-atividade. Nesse sentido, Slater e Narver (1998; 1999) salientam, e isso é importante, que os dois posicionamentos estratégicos não são excludentes, mas complementares, e de eficácia contingente ao contexto de aplicação.

Por conseqüência, se a tese de Slater e Narver (1998; 1999) estiver correta e se ambas estratégias representam diferentes maneiras de entender-se o mercado, poder-se-ia esperar uma correlação baixa entre ambas ou mesmo uma discriminação, dado que uma é a longo prazo e outra é a curto prazo. Assim sendo, a próxima proposição de pesquisa pressupõe que:

P₂: A estratégia *market-driven* performa um construto distinto daquele *customer-led*. Os dois, entretanto, são correlacionados.

O aspecto da complementaridade aparece também na relação das posturas *market-driven* e *market-driven*. Esse caráter complementar é evidenciado por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e corroborado empiricamente no estudo de caso levado a cabo por Harris e Cai (2002). Esses, se constatarem o caráter complementar das abordagens *market-driving* e *market-driven*, dão a ele entendimento adicional. Nesse particular, sustentam a natureza seqüencial das duas estratégias, no sentido de que as duas completam-se, mas em momentos temporais distintos. Em outras palavras, o sucesso de uma estratégia *market-driving* requer, a posteriori, a aplicação de ações *market-driven*.

Os argumentos em prol dessa seqüencialidade observam que organizações *market-driving* bem sucedidas alternam seu foco entre ações pró-ativas e responsivas (HARRIS e CAI, 2002). Em outras palavras, essas organizações são *market-driving* num primeiro estágio de desenvolvimento de mercado, ajustando posteriormente esse posicionamento para uma estratégia *market-driven* (KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000). A segunda estratégia serviria de sustentação às vantagens competitivas advindas da primeira. Denota-se, porém, que os argumentos esboçados aguardam por maiores constatações empíricas, que possam elucidar de forma mais acurada os porquês dessa relação. É sobre essa lacuna teórica que se projeta a próxima proposição de pesquisa:

P₃: A orientação *market-driven* tem impacto positivo sobre a estratégia *market-driving*, uma vez que é vista como seqüencial a essa.

O relacionamento da orientação para o mercado com a performance empresarial é um aspecto que nasce com a própria teoria. Kohli e Jaworski (1990) já discutiam o desempenho organizacional superior como conseqüência da orientação para o mercado, contemporaneamente aos desenvolvimentos iniciais do constructo.

Nesse contexto, a estratégia *market-driven* tem sua relação com a performance investigada de forma exaustiva em inúmeros estudos nos mais diversos ambientes e condições, os quais apontam quase que invariavelmente para uma correlação positiva entre os dois construtos (NARVER e SLATER, 1990; PITT, CARUANA e BERTHON, 1996; AVLONITIS e GOUNARIS, 1997; BHUIAN, 1998; SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2001; MENNA, 2001).

Assim, verificar empiricamente a influência da orientação para o mercado *market-driven* sobre a performance constituiu-se em aspecto significativo das investigações na área, numa agenda de pesquisa extremamente prolífica e palco de incandescente debate. De forma geral, a primeira sucessão de estudos delineou uma relação positiva entre a postura de orientação para o mercado e o conseqüente desempenho superior das organizações (NARVER e SLATER, 1990; SLATER e NARVER, 1994; PELHAM, 1997). O relacionamento da orientação para o mercado com a performance empresarial é um aspecto que nasce com a própria teoria. Assim, a literatura indica uma associação descrita na seguinte forma:

P₄: A estratégia *market-driven* de orientação para o mercado relaciona-se positivamente com a performance de mercado.

Se a relação da abordagem de orientação para o mercado com a performance é um dos pilares da pesquisa no campo desde sua origem (LANGERAK, 2002; KIRCA, JAYACHANDRAN e BEARDEN, 2005), no âmbito específico da estratégia *market-driving* isso não é diferente. Assim, os estudos postulam a relação direta entre as ações voltadas a modelar o mercado e a construção de vantagem competitiva sustentável (JAWORSKI, KOLHI e SAHAY, 2000; KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000; HARRIS e CAI, 2002).

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) dispõem que a aplicação de uma estratégia *market-driving* esteja relacionada de forma marcante a performances superiores, constituindo-se num desafio para a administração. Hills e Sarin (2003) descrevem os benefícios de uma postura pró-ativa perante o ambiente no setor de alta tecnologia, representando um novo paradigma para a inovação de produtos. O esquema conceitual de Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) intensifica esse entendimento, arrolando a performance superior como elemento conseqüente de uma estratégia *market-driving*.

A despeito dessas constatações e, diante do pequeno número de estudos empíricos desenvolvidos no âmbito da abordagem *market-driving*, entende-se que existam limitações sobre a realidade dessa suposta relação. Entendendo-se a importância de averiguar esse fato, tem-se a proposição que segue:

P₅: A estratégia *market-driving* de orientação para o mercado relaciona-se positivamente com a performance de mercado.

A complementaridade já aludida entre as duas estratégias de orientação também tangencia o fator desempenho. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) salientam que estratégias *market-driven* e *market-driving*, habilmente conciliadas, geram perspectivas de maior sucesso competitivo para as organizações.

Posição já assumida por Day (1999), para quem uma efetiva orientação para o mercado supõe o equilíbrio entre ações reativas e pró-ativas em relação ao ambiente de negócios.

Postula-se que as organizações podem, e devem, buscar simultaneamente impetrar esforços no sentido de atender o mercado de forma reativa, ao mesmo tempo e que procuram modificar as regras e comportamentos ali presentes (CONNOR, 1999). Para Johnson, Lee, Saini e Grohmann (2003), uma empresa pode ser *market-driven* no curto prazo e *market-driving* no longo prazo ou vice-versa. Entendimento atestado empiricamente por Harris e Cai (2003), denotando que as duas estratégias suportam-se mutuamente e são assim reciprocamente indispensáveis, além de seqüenciais: a manutenção do sucesso de uma estratégia *market-driving* requer, a posteriori, a aplicação de ações *market-driven*.

Coaduna com essa concepção o raciocínio de Kumar, Scheer e Kotler (2000), postulando que as organizações podem ser *market-driving* num primeiro estágio de desenvolvimento de mercado, ajustando posteriormente esse posicionamento para uma estratégia *market-driven*.

Entende-se, portanto, que o desempenho de mercado resultante de uma estratégia *market-driving*, seja moderado pela aplicação conjunta ou seqüencial de uma estratégia *market-driven*. A literatura, entretanto, ainda não consolidou a compreensão sobre quais das duas relações apresente uma influência mais significativa a esse respeito, se a primeira ou a

segunda. Assim, a existência desses dois entendimentos no âmbito da relação entre as duas abordagens levou à articulação das seguintes proposições:

P_{6a}: O desempenho de mercado oriundo de uma estratégia *market-driving* é moderado pela aplicação conjunta de uma estratégia *market-driven*.

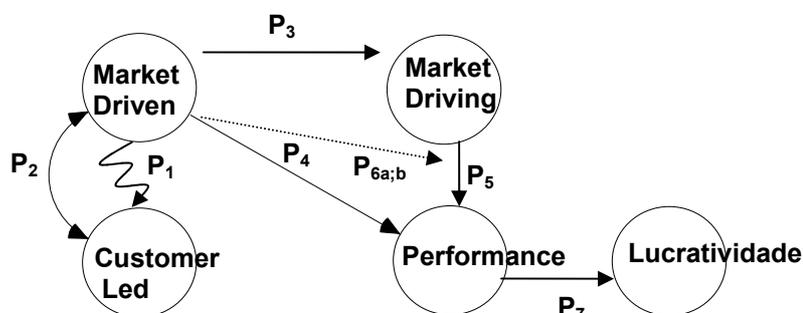
P_{6b}: O desempenho de mercado oriundo de uma estratégia *market-driving* é moderado pela aplicação sequencial de uma estratégia *market-driven*.

Por fim, pesquisas indicam que a orientação para o mercado impacta em melhores resultados da organização, tanto de mercado quanto de aspectos financeiros (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; WRIGHT, PEARCE; BUSBIN, 1997; HOMBURG; PFLESSER, 2000). Especificamente, a performance é definida como a eficácia das atividades de marketing da organização e é medida por meio da imagem no mercado (positiva ou negativa), nível de satisfação e lealdade dos clientes (HOMBURG; PFLESSER, 2000). Assim, o desempenho de mercado influenciaria diretamente o desempenho financeiro, medido por meio do retorno sobre as vendas e lucratividade da organização (RÉVILLION, 2003). Portanto:

P₇: O desempenho de mercado tem um efeito positivo no desempenho financeiro da empresa.

Posteriormente à construção do arcabouço teórico com base nos estudos até aqui realizados, e, levando-se em consideração as proposições de pesquisa advogadas, chega-se ao modelo explicativo proposto (Figura 2). O mesmo está assim definido:

Figura 2: Modelo Integrado Proposto para a Estratégia de Orientação ao Mercado



O modelo teórico apresentado, com seus antecedentes, efeitos curvilíneos (P₁) e conseqüências, produto final do presente trabalho, denota os elementos necessários para a formulação de uma estratégia de orientação para o mercado permeada pelas posturas *market-driven* e *market-driving* de orientação para o mercado. O objetivo é verificar empiricamente no futuro como as estratégias se comportam entre si. Algumas relações são claras e já solidificadas pela teoria (P₇); outras necessitam de uma compreensão melhor para amadurecerem (P₁, P₂, P_{6a,b}). Portanto, a proposta principal do estudo é sugerir o modelo integrado da estratégia de orientação para o mercado para que novas pesquisas o refinem cada vez mais.

Considerações Finais

A despeito da proliferação de estudos na área, a literatura *market-driving* mostra ainda inconteste limitações. Primeiramente, há poucos trabalhos sobre o tema. Em segundo, esses trabalhos constituem-se ou em descrições conceituais a partir de evidências do contexto

empresarial (JAWORSKI, KOHLI e SAHAY, 2000; KUMAR, SCHEER e KOTLER, 2000), de estudos de caso isolados (HARRIS e CAI, 2002; TARNOVSKAYA, ELG e BURT, 2005), ou revisões de literatura enriquecidas por *inputs* de teóricos atuantes no marketing (HILLS e SARIN, 2003). Assim, há uma séria lacuna empírica a ser transposta no campo.

Em termos gerenciais, entende-se que o debate aqui delineado traga implicações importantes. Considerando que uma das bases da administração estratégica repouse em sua relação direta e contínua com o ambiente externo, é de grande valia aprimorar o entendimento de como essa relação possa se dar. Assim, é de vital importância que gerentes e profissionais ligados à estratégia avaliem as possibilidades de atuar-se em relação ao ambiente externo de forma pró-ativa, questão para a qual o modelo apresentado – e suas conseqüentes administrações no campo empírico – poderá servir de substrato.

Nessa circunstância, primeiramente a varredura nos artigos relacionados ao tema evidenciou a ausência de um modelo prévio de pesquisa, de proposições relacionadas e principalmente de um instrumento de mensuração para o construto *market-driving*. Embora esforços como os de Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) – que oferecem uma estrutura conceitual pioneira para a estratégia *market-driving* – e Narver, Slater e MacLachlan (2004) – com a escala MOPRO (*proactive market orientation*) para mensuração da orientação *market-driving* – constituam-se em avanços importantes, não são suficientes para o desenvolvimento da área enquanto teoria.

O desenvolvimento aludido do modelo poderá ajudar a responder questões básicas tais como: (1) por que algumas organizações possuem mais habilidade em dirigir o mercado do que outras? (2) quais os efeitos da estratégia *market-driving* sobre a performance? (3) teria uma estratégia *market-driving* maior impacto sobre a performance do que a estratégia *market-driven*? (4) sob quais contingências ambientais a estratégia *market-driving* é mais eficiente? e (5) seria a estratégia *market-driven* moderadora da relação *market-driving* sobre a performance? A articulação de respostas a essas e outras questões poderá representar a abertura de uma nova rota de pesquisa no âmbito das estratégias de orientação para o mercado, direcionando análises sobre questões até aqui nada ou muito pouco exploradas.

O fortalecimento teórico do tema também poderá elucidar questões ainda nebulosas no âmbito da complementaridade *driving/driven*. Será ela (6) concomitante, como querem Day (1999), Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e Carrillat, Jaramillo e Locander (2004)? Ou sequencial, (7) como defendem Harris e Cai (2003) e Kumar, Scheer e Kotler (2000)? Se o atual estágio de pesquisa não permite argumentar de forma definitiva na direção de um ou outro parecer, denota-se, portanto, uma questão em aberto, alvo potencial de futuras elucidações.

Adicionalmente, a relação curvilínea proposta entre as orientações *market-driven* e *customer-led* necessita de maiores estudos. Análises futuras poderão utilizar o modelo para checar empiricamente se o ato de “ouvir os clientes em demasia” constitui-se realmente num limitador estratégico marcante para as firmas a partir de um determinado momento crítico. Isso ajudará a perceber o momento crítico da curva relacional hipotetizada na relação “foco no cliente”, “foco no mercado”.

Ainda como agenda futura, estimula-se o refinamento do modelo proposto por meio de pesquisas de campo, inicialmente de caráter exploratório e a posterior validação do construto por meio de etapa descritiva estruturada. Para tanto, faz-se necessária a construção de um instrumento de mensuração para o construto *market-driving*, ferramenta ainda inexistente e explicação para a lacuna empírica observada na área. Esse desenvolvimento é vital para a busca de respostas às indagações numeradas e outras que certamente surgirão.

Entende-se que a articulação das respostas descritas poderá representar a abertura de uma nova rota de pesquisa no âmbito da estratégia de orientação para o mercado, direcionando análises sobre questões até aqui muito pouco exploradas. Essa ampliação do arcabouço conceitual sobre a estratégia de orientação para o mercado trará à teoria valiosas contribuições, de importância incontestável para um campo de estudo ainda palco de inúmeros debates e controvérsias.

Indubitavelmente, portanto, entende-se que a concretização desse trabalho e o avanço dos objetivos ligados ao tema se constituirão numa contribuição relevante para a produção de conhecimento sobre a estratégia de orientação para o mercado, e, em maior perspectiva, para a administração estratégica como um todo.

Referências Bibliográficas

AVLONITIS, George. J.; GOUNARIS, Spiros. P. Market orientation and company performance. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n.5, p.385-402, 1997.

BHUIAN, S. N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. **Journal of Business Research**, v.43, n.1, p.13-25, 1998.

CANO, Cynthia R.; CARRILLAT, François A.; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v.21, n.2, p.179-200, 2004.

CARPENTER, Gregory S.; GLAZER, Rashi; NAKAMOTO, Kent. **Readings on market-driving strategies: towards a new theory of competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.

CARRILLAT, François A.; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William. B. Market-driving organizations: a framework. **Academy of Marketing Science Review**, v.5, p.1-14, 2004.

CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 197-218, Mar.1996.

_____. **O Dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: MAKRON Books, 2001. Tradução de: *The innovator's dilemma* (1997).

CONNOR, Tom. Customer-led and market-oriented: a matter of balance. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1157-1163, Dec. 1999.

DAY, George S. The Capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, p.37-52, Out. 1994.

DAY, George S. Misconceptions about market orientation. **Journal of Market Focused Management**, v.4, n.4, p.5-16, June, 1999.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Jr. Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, p. 23-37, Jan. 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. **Harvard Business Review**, v.69, n. 4 p. 81-92, Jul./Aug. 1991.

HARRIS, Lloyd. C.; CAI, Kai Y. Exploring market driving: a case study of De Beers in China. **Journal of Market - Focused Management**, v. 5, n. 3, p. 171-196, Set. 2002.

- HOMBURG, C.; PFLESSER, C.A. Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v.27, n.3, p.449-462, November, 2000.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K.; SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.3, p. 45-54, Jul. 2000.
- JOHNSON, Jean L.; LEE, Ruby P.; SAINI, Amit; GROHMANN, Bianca. Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 74-89, Winter 2003.
- KIRCA, Ahmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n.2, p. 24-41, Apr. 2005.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n.2, p. 1-18, Abr. 1990.
- KUMAR, Nirmalya, SCHEER, Lisa; KOTLER, Philip. From market-driven to market-driving. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 129-141, 2000.
- KUMAR, Nirmalya. The revolution in retailing: from market driven to market driving **Long Range Planing**, v. 30, p. 830-836, 1997.
- LAFFERTY, Barbara A.; HULT, G. Tomas. M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 35, n 1/2, p. 92-109, 2001.
- LANGERAK, Fred. What is the predictive power of market orientation? **ERIM Report Series – Research in Management**, ERS-88-MKT, 2002.
- MENNA, Hélio L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 2001. **Anais**. Marketing. Campinas SP: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, 2001. (Texto integral em CD-ROM dos Anais do 25º ENANPAD).
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Out. 1990.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley; MacLACHLAN, Douglas. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334-347, 2004.
- PELHAM, A. M. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, n. 3, p. 55-76, 1997.
- PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. R. Market orientation and business performance: some European Evidence. **International Marketing Review**, v. 13, n. 1, p. 5-18, 1996.
- RÉVILLION, Anya S.P. Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: proposta de um modelo. **Revista de Ciências da Administração**, v.5, n.10, p.75-92, 2003.
- RUEKERT, Robert W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v.9, p. 225-245, 1992.
- SHAPIRO, Benson P. What the hell is 'market-oriented'? **Harvard Business Review**, v. 66: 119-25, Nov./Dec. 1988.

- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n.1, p. 46-55, Jan. 1994.
- SLATER, Stanley F; NARVER, John C., Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1001-1006, 1998.
- SLATER, Stanley, NARVER, John C. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1165-1168, 1999.
- SPANOS, Yannis E.; LIOUKAS, Spyros. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 907-934, 2001.
- SUBRAMANIAN, R.; GOPALAKRISHNA, P. The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: an empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 53, n. 1, p. 1-13, 2001.
- TARNOVSKAYA, Veronika; ELG, Ulf; BURT, Steve. The role of corporate branding in a market driving strategy. **Working Paper Series – Lund Institute of Economic Research**, 2005/02.
- VARADARAJAN, Rajan P.; CLARCK, Terry; PRIDE, William M. Controlling the uncontrollable: managing your market environment. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 2, p. 39-47, 1992.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- WEBSTER, Jr. Frederick E. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, v. 2, n. 4, p. 22, 1994.
- ZEITHAML, Carl P.; ZEITHAML, Valarie A. Environmental management: revising the marketing perspective. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 46-53, Spring 1984.
- WRIGHT, N.D.; PEARCE, J.W.; BUSBIN, J.W. Linking customer service orientation to competitive performance: does the marketing concept really work? **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, n. 4, p.23-34, Fall 1997.