

## **O MARKETING ORIENTADO PELO MERCADO**

Sandro Deretti<sup>1</sup>

### **Resumo**

A economia globalizada determinou alterações profundas no processo estratégico das empresas, propiciando oportunidades e ameaças em todos os segmentos e exigindo produtos e serviços competitivos. Assim, diante deste cenário extremamente desafiador, a função marketing dentro das empresas assume maior importância no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e na redução das incertezas. Muitos autores consideram que a orientação para o mercado seja a essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso nesta luta pelos mercados porque investiga desejos e necessidades do consumidor. Este artigo faz uma contextualização dos principais trabalhos que colaboraram para a estruturação do conceito de marketing e da orientação para o mercado.

Palavras-chave: conceito de marketing; estratégia de marketing; orientação para o mercado.

### **Abstract**

The global economy determined deep changes in the companies' strategic process, providing opportunities and threats in all segments and demanding competitive products and services. Therefore, the marketing function in the organizations takes greater importance in the development of sustainable competitive advantages. Many authors consider the market orientation as the essence of the business philosophy that leads to the success in the fight for markets because it investigates the consumer's desires and necessities. This article analyzes the main works that contribute for construction of marketing concept and market orientation.

Key Words: marketing concept; marketing strategy; market orientation.

### **1. Introdução**

Ao longo das últimas décadas, observa-se um discurso recorrente entre acadêmicos e gestores organizacionais quanto à necessidade de interação com o mercado como método para melhorar o desempenho competitivo das empresas. Neste sentido, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado e tido como estratégia de fundamental importância para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras.

Ainda que a idéia de orientação para mercado seja bastante propagada, não é possível afirmar que a implementação desta orientação tenha efetivamente o mesmo grau de intensidade e os mesmos impactos ou resultados entre os concorrentes que atuam em um mesmo segmento, buscando atingir um mesmo alvo no mercado. Dessa forma, em 1993, Kohli, Jaworski e Kumar construíram um modelo chamado escala MARKOR que serve de referência para as empresas determinarem o seu grau de orientação para o mercado, onde constam três dimensões: geração da inteligência de marketing, disseminação da inteligência de marketing e responsividade à inteligência de marketing. Ainda neste sentido, em 2000, Akel Sobrinho propõe um modelo ampliado de avaliação da orientação para o mercado em empresas de varejo no Brasil, consolidando estudos anteriores de Day (1990), Desphandé, Farley e Webster (1993); Kohli, Jaworski e Kumar (1993); Narver e Slater (1990) e Shapiro (1988) e incluindo a dimensão satisfação dos colaboradores em suas análises.

Todas estas discussões se fazem necessárias uma vez que, em tempos de economia globalizada e de avanços tecnológicos surpreendentes, as empresas dos mais variados segmentos estão buscando novos

---

<sup>1</sup> Faculdade Cenecista de Campo Largo - FACECLA

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

caminhos, alterando suas estratégias em busca de novas oportunidades. Neste contexto, as organizações são desafiadas à implementação de técnicas administrativas modernas e eficazes que forneçam o *feedback* necessário para capacitá-las a responder adequadamente seus competidores, que estão cada vez mais fortalecidos, e seus consumidores, que por sua vez estão cada vez mais exigentes em função da diversidade de opções à sua disposição. Dessa forma, a necessidade da aplicação do conceito de marketing, que é a base da orientação para o mercado, por parte destas organizações é cada vez mais importante para a escolha do melhor caminho a seguir, reduzindo ao máximo as incertezas deste cenário desafiador.

## **2. Revisão teórica**

### **2.1 A evolução do Conceito de Marketing**

Observando os textos sobre marketing pode-se perceber que o conceito de marketing é tema de grande interesse nos meios acadêmicos e empresariais na década de 50 (Akel Sobrinho, 2000). Kholi e Jaworski (1990) fazem uma classificação dos diversos trabalhos existentes sobre este conceito e indicam quatro categorias básicas a respeito da interpretação e conceituação de marketing:

- Trabalhos descritivos que tratam da extensão em que as empresas adotaram este conceito;
- Ensaios evidenciando as virtudes desta estratégia;
- Trabalhos nos limites do conceito;
- Discussões sobre os fatores que facilitam ou dificultam a implementação do conceito de marketing;

Akel Sobrinho (2000) aponta que a literatura a respeito do conceito de marketing nos mostra que, além das categorias analisadas por Kholi e Jaworski (1990), pode-se incluir a categoria dos textos que fazem uma retrospectiva histórica deste conceito. Textos estes que abordam “algumas das facetas do conceito de marketing contribuindo para a estruturação de um arcabouço teórico que sirva para orientar a sua implementação nas organizações e o desenvolvimento de pesquisas que definam com mais precisão os aspectos teóricos e práticos deste conceito” (Akel Sobrinho, 2000, p. 13).

Não é raro que as pessoas pensem que o marketing seja uma nova ciência ou um novo conceito de difícil tradução. Entretanto, ainda que informalmente, o marketing e suas atividades estão presentes nos diversos estágios de desenvolvimento da humanidade (Castilho Filho, 2002). Assim, o conceito de marketing representa mais que uma mera parte da interação da evolução do marketing, representa a forma de fazer negócios continuamente, o que demanda um profundo entendimento dos anseios dos clientes e a seleção de uma correta estratégia organizacional para atendê-los.

A noção de que o cliente deve ser o ponto focal da elaboração do planejamento estratégico da empresa, apesar de parecer um conceito contemporâneo (Bell e Emory 1971, citado por Akel Sobrinho, 2000), remonta aos tempos em que Adam Smith, idealizador da economia de empresas, afirmou que o propósito da produção é servir ao consumo.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Boone e Kurtz (1988) dividem a história do marketing em três eras:

Quadro 1: eras do marketing

ERA	IDÉIA
Produção	Antes dos anos 30, produto bom vende-se por si só.
Vendas	Antes dos anos 50, a propaganda e a criatividade ajudam a persuadir o consumidor.
Marketing	Segunda metade do século XX, atender a necessidade do consumidor.

Fonte: adaptado de Boone e Kurtz (1988)

Bartels (1988) aponta que a história do pensamento de marketing é descrita conforme as seguintes fases:

- descoberta (1900 – 1910): uso do termo marketing na Universidade de Wisconsin, EUA, por Ralph Starr Butler;
- conceitualização (1910 – 1920): sedimentação dos conceitos básicos;
- integração (1920 – 1930): surgimento de livros sobre propaganda, vendas;
- desenvolvimento (1930 – 1940): revisão de publicações por seus autores e aprofundamento das áreas relacionadas;
- reavaliação (1940 – 1950): retomada de alguns termos do pensamento de marketing;
- reconceitualização (1950 – 1960): conceitos de marketing são enfatizados com um processo decisório gerencial.

Até a primeira metade do século XX, o marketing representa uma atividade econômica, o que implica uma abordagem econômica do comportamento do consumidor e das empresas. Além disso, a decisão dos processos de marketing partia do administrador ou da empresa e não do mercado ou do consumidor. Na década de 60, os aspectos do comportamento humano, tais como religião, política, artes, entre outros, passam a fazer parte das decisões de marketing. Assim, o comportamento do consumidor passa a ser o grande foco para o marketing. Discussões sobre a sistematização do comportamento do consumidor, formas de venda no atacado e no varejo, a estruturação de sistemas de marketing, começam a surgir nos anos 70 (Toaldo, 1997). O interesse no conceito de marketing ressurgiu nos anos 80 através de diversos artigos publicados nos principais periódicos a esse respeito. Esse período pode ser considerado como o do redescobrimto do conceito de marketing.

Toaldo (1997) observa que o conceito de marketing estratégico surge nos anos 90, abordando temas como: sustentação de vantagem competitiva, marketing de relacionamento, comunicação nos canais de marketing, design de produto, marca e qualidade em serviços, conceitos de orientação para o mercado, etc.

No Brasil, segundo Souza (1994), nas décadas de 50 e 60 surgiram algumas ferramentas de marketing, como promoções, vendas, propaganda e distribuição, encontradas em diferentes departamentos das empresas.

### 2.1.1 Definição do Conceito de Marketing

Recentemente, Webster (1994, p.9), influenciado pelas afirmações de Peter Drucker, que já dizia que o propósito de qualquer negócio é o cliente, afirmou como sendo o conceito de marketing:

“A afirmação da cultura organizacional, um conjunto de valores condensados e compartilhados entre os empregados de uma empresa, representando o comprometimento de colocar o cliente em primeiro lugar em todas as tomadas de decisões administrativas e operacionais. Isto conclama a cada um na organização a encarar seu trabalho em termos de como que proporciona valor para os clientes”.

Segundo Kotler (2000, p. 30), o marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Este autor explica que inicialmente o marketing era um ramo da economia focado no estudo de canais de distribuição. Mais tarde aparece já como uma disciplina da área de administração que objetivava meramente o aumento de vendas de uma organização. Recentemente, segundo o autor, tomou a forma de ciência que estuda o comportamento do consumidor, buscando entender a relação entre comprador e vendedor de produtos e serviços.

Para ajudar a estruturar a relação entre compradores e vendedores de bens e serviços, McCarthy (1996) propõe um modelo de coordenação do esforço de marketing: os 4 Ps (também conhecido como mix de marketing ou composto de marketing). Este modelo procura estabelecer políticas adequadas às quatro principais atividades do processo decisório do marketing, que são: preço (price), produto (product), distribuição (place) e comunicação (promotion).

Todas as afirmações precedentes nos permitem concluir que os objetivos mais importantes do marketing são: orientação para o cliente, coordenação do esforço de marketing e perenidade e lucratividade das organizações.

Conforme salienta Akel Sobrinho (2000) o conceito de marketing, surgido nos anos 50, foi sendo estruturado ao longo do tempo de modo a transformar-se de uma proposição filosófica para um conceito que propõe práticas de marketing aplicáveis, consolidando-se nos anos 90 nos modelos que avaliam o grau de orientação para o mercado tomando como parâmetros o grau de adoção e implantação do conceito de marketing. Assim, para Castilho Filho (2002), é importante que a equipe administrativa inteira reconheça seu papel e responsabilidade ao propor-se orientada para o mercado, uma vez que as características e culturas de uma organização interferem no desenvolvimento desta prática dentro de uma empresa.

## **2.2 Orientação para o mercado**

Como se pode constatar ao longo das últimas décadas, havia um discurso recorrente entre acadêmicos e gestores organizacionais quanto à necessidade de interação com o mercado como método para melhorar o desempenho competitivo das empresas. Neste sentido, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado e tido como estratégia de fundamental importância para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras.

Apesar desta filosofia não ser recente, as pesquisas acadêmicas sobre a essência de ser direcionado para o mercado são encontradas em um período histórico mais recente, durante o qual o Marketing Science Institute – MSI desempenhou um papel fundamental. Em abril de 1987 e em setembro de 1990 o MSI organizou conferências sobre o tema “Desenvolvendo uma Orientação para o Marketing”, sendo que este tema também foi definido como prioritário para pesquisas no período 1994-1996. De fato, conforme conclui Desphandé (1999 citado por Akel Sobrinho, 2000):

“Pode-se pensar no constructo orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>  
para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades  
interfuncionais dirigidos a criação e satisfação de clientes)" (p. 26).

### **2.2.1 Trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado**

Para qualquer estudo que se proponha a investigar o tema orientação para o mercado torna-se imperioso considerar como base os trabalhos de Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990 e 1993), Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994), cujas principais constatações serão posteriormente relatadas.

Os modelos aqui apresentados são considerados os trabalhos fundamentais sobre este tema, salientando-se que atualmente esta é uma profícua corrente de pesquisa, onde cada uma avalia o grau de orientação para o mercado e os fatores que facilitam sua implementação, bem como a avaliação de seus impactos no desempenho das organizações.

#### **2.2.1.1 Estudos de NARVER E SLATER**

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é um construto constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa. Segundo os autores, orientar-se para o cliente implica conhecer o sobre o mercado alvo para gerar de forma contínua valor superior ao cliente. Este conhecimento é gerado através de ações organizadas pela empresa para adquirir e disseminar informações sobre os seus clientes e concorrentes. A orientação para a concorrência, exige que a empresa conheça as forças e as fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, bem como suas capacidades ou competências e estratégias de longo prazo. Tal capacidade é fundamental para a geração contínua de valor superior ao cliente. Finalmente, o componente Coordenação Interdepartamental implica em dirigir os esforços de cada departamento e de cada área funcional da empresa de modo a promover o compartilhamento dos objetivos estratégicos por toda a organização para a criação de valor para o consumidor.

Os autores testaram seus conceitos estudando, com o auxílio de uma escala de quinze itens denominada MAKTOR, uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. Neste estudo, Narver e Slater (1990) verificaram que há um efeito positivo da orientação para o mercado sobre a performance de lucro.

#### **2.2.1.2 Estudos de KOHLI e JAWORSKI**

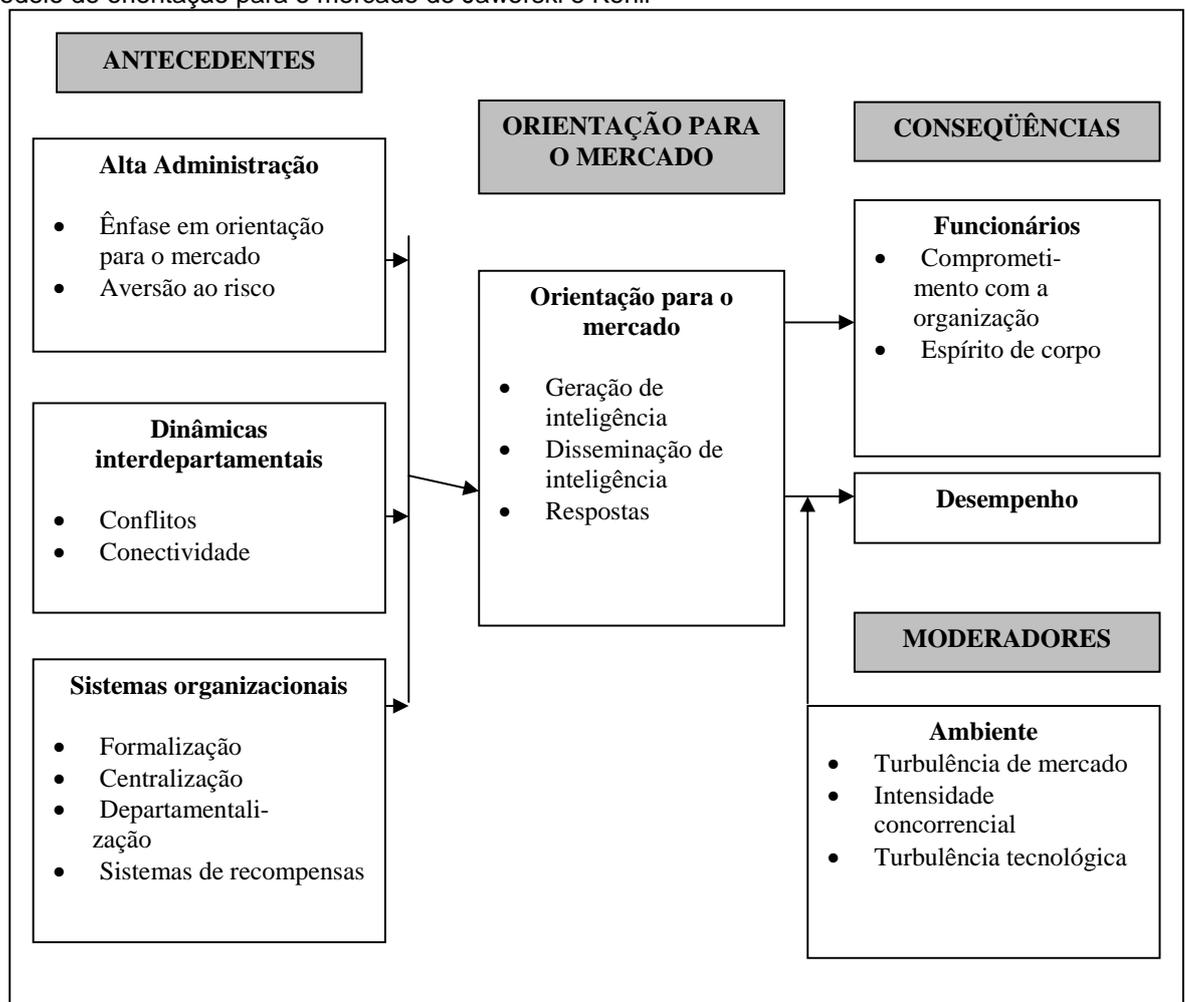
As proposições de Kohli e Jaworski (1990) para a conceituação da orientação para o mercado destacam três pontos básicos, quais sejam, a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado gerada e a resposta da empresa à inteligência gerada. Urdan (2001) observa uma congruência entre as definições de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), sendo que estes últimos salientam a importância das informações e os primeiros, o comportamento dos colaboradores. Kohli e Jaworski (1990, grifo nosso) observam que um ou mais departamentos devem trabalhar juntos para gerar compreensão ampla sobre o comportamento de seus clientes, considerando, inclusive, os fatores ambientais como intervenientes neste comportamento. A disseminação deste conhecimento gerado objetiva a participação de toda a empresa na busca das respostas adequadas às necessidades dos clientes, empreendendo ações eficazes em relação ao

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

conhecimento gerado e disseminado. Para testar seus conceitos, Jaworski e Kohli (1993) formularam um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado. Como antecedentes, foram testadas dimensões relativas ao comportamento da alta administração (ênfase na orientação para mercado e aversão ao risco), à dinâmica interdepartamental (o nível de conflito e a conectividade) e à estrutura organizacional (formalização, centralização / descentralização, departamentalização e sistema de recompensa). Já como conseqüências da orientação para mercado foram relacionados aspectos relativos aos funcionários (comprometimento organizacional e espírito de equipe) e à performance empresarial. Além disso, foram também consideradas, como moderadoras da relação orientação para mercado e performance empresarial, as dimensões ambientais de turbulências de mercado, de tecnologia e de competição. O modelo deste estudo está representado na figura a seguir:

Figura 1: modelo de orientação para o mercado de Jaworski e Kohli



Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p.55)

Jaworski e Kohli (1993) elaboraram duas pesquisas para obter dados de duas amostras de empresas americanas. A primeira amostra considerou 222 empresas onde eram entrevistados dois executivos de cada

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

unidade, sendo um de marketing e outro de outra área. A segunda, investigou 230 empresas dos EUA com um informante por organização. Os resultados das duas amostras foram consistentes, indicando que a orientação para o mercado é determinante na performance da empresa. As outras conseqüências (funcionários: comprometimento e espírito de corpo), estão fortemente relacionadas à orientação para o mercado. Quanto aos fatores moderadores presentes no ambiente (turbulência de mercado e tecnológica e intensidade concorrencial), os autores concluíram que a relação entre eles e a orientação para o mercado depende do ambiente em que a empresa está inserida. Finalmente, a aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental inibem a orientação para o mercado.

Tendo por base os seus estudos anteriores (Kohli e Jaworski, 1990 e Jaworski e Kohli, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR para servir de instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, sendo composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

#### **2.2.1.3 Estudos de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER**

Estes autores conceituam orientação para o mercado como sendo “[...] o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar o interesse do consumidor, incluindo todos os públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (Desphandé, Farley e Webster, 1993, p. 24)

Em um primeiro estudo, Desphandé e Webster (1989, citados por Akel Sobrinho, 2000) abordaram orientação para o mercado como um tipo de cultura organizacional, onde os indivíduos que fazem parte da empresa centralizam todas as atividades organizacionais na construção de valor para o cliente. No outro estudo Desphandé, Farley e Webster (1993) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi avaliar o impacto que a cultura organizacional, a orientação para o mercado e a inovação têm sobre a performance da empresa. Com este estudo, realizado junto a 50 empresas japonesas e seus clientes, os autores concluíram que as melhores performances estavam atreladas à uma combinação de orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado.

Em um terceiro trabalho, Desphandé e Farley (1998, citados por Perin, 2002) examinaram as três diferentes medidas de orientação para o mercado, a saber, Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Narver e Slater (1990) e Desphandé, Farley e Webster (1993). Utilizaram as diferentes medidas em cerca de uma dúzia de aplicações internacionais para verificar se os métodos de medição eram confiáveis em diferentes realidades culturais, caracterizadas por países industrializados e em fase de industrialização. Os autores concluíram que as três escalas apresentavam similaridades em termos de confiabilidade e validade, definindo-as como uma metodologia adequada.

#### **2.2.1.4 Estudos de DAY**

Day (1994) afirma que para tornar-se orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais, criando vantagem em relação aos seus concorrentes em termos de

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

compreender e satisfazer os clientes. Ele argumenta que estas organizações são superiores nas capacidades de sentir e se relacionar com o mercado. Quanto mais estas capacidades estejam embutidas na organização mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado à frente dos seus concorrentes.

Day (1994) classifica as capacidades organizacionais, por ele julgadas necessárias à uma orientação para o mercado, em três categorias: (1) as capacidades internas, referentes ao ambiente organizacional, tais como gerenciamento financeiro, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologia, logística integrada, processo de produção, gerenciamento de recursos humanos e ambiente saudável/seguro; (2) as capacidades externas, que dizem respeito ao senso de mercado da empresa, vínculo com os consumidores, vínculo com os canais de distribuição e monitoramento da tecnologia; (3) as capacidades de expansão, que objetivam a integração das capacidades internas e externas, envolvendo atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas, tais como: atendimento às reivindicações dos consumidores, precificação, serviço de entrega ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de estratégias de marketing.

### 3. Síntese dos trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado

O quadro a seguir sintetiza as principais características dos modelos descritos nesta revisão teórica sobre orientação para o mercado:

Quadro 2: síntese dos trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado

CONCEITO DE MARKETING	KOHLI E JAWORSKI (1990)	NARVER E SLATER (1990)	DESPHANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)	DAY (1994)	
FOCO NO CLIENTE	geração de inteligência de mercado	Orientação para o Cliente Orientação para o Concorrente	Orientação para o Cliente	Capacidades Externas	Vantagens em Relação aos Concorrentes
ESFORÇOS COORDENADOS	disseminação da inteligência de mercado responsividade à inteligência de mercado	Coordenação Interfuncional	Cultura Organizacional Inovatividade	Capacidades Internas Capacidades de Ligação	
LUCRATIVIDADE	(Performance)	Horizonte de Longo Prazo Ênfase nos Lucros	(Performance)	(Performance)	

Fonte: adaptado de Akel Sobrinho, 2000

Além da convergência quanto à orientação para o cliente, é importante destacar que todos os modelos apontam para uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial.

### 4. Estudos brasileiros sobre orientação para o mercado

Também no Brasil, a exemplo de diversos outros países, foram desenvolvidos vários estudos para identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Dentre as medidas utilizadas para mensurar a orientação para mercado, a escala MARKOR proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), vem sendo utilizada com frequência em estudos realizados no país e apresenta confiabilidade e validade para

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

mensurar a orientação para o mercado no contexto brasileiro. Este aspecto vem ao encontro dos estudos de Pitt, Caruana e Berthon (1996, citados por Antoni *et all*, 2004) que comprovam a confiabilidade e validade convergente da escala MARKOR em países e culturas distintas. Destaca-se, também, a relação positiva entre orientação para mercado e performance organizacional em grande parte dos trabalhos realizados. O quadro a seguir destaca os principais estudos desenvolvidos no Brasil que utilizaram a escala MARKOR para mensurar a orientação para o mercado: (sendo citados por Antoni *et all*, 2004: (1997); Silveira (1998); Mandelli (1999); Trez (2000); Faleiro (2001); Menna (2001); Silva, Damacena e Melo (2002) e Perin, Sampaio e Faleiro (2002), e os trabalhos consultados na íntegra para elaboração do presente estudo : Akel Sobrinho (2000); Toaldo (1997); Castilho Filho (2002); Perin (2002); Sampaio (2000) e Perin e Sampaio (2002):

Quadro 3: estudos brasileiros sobre orientação para o mercado

AUTORES	SETOR	ESCALA UTILIZADA	RELAÇÃO ENTRE OPM E PERFORMANCE
TOALDO (1997)	Manufatura	MARKOR	Não identificado
SILVEIRA (1998)	Manufatura	MARKOR	Não identificado
MANDELLI (1999)	Manufatura	MARKOR	Não identificado
AKEL SOBRINHO (2000)	Varejo	MARKOR adaptada ao varejo e acrescida de uma dimensão de performance relativa à satisfação dos colaboradores	Positiva
SAMPAIO (2000)	Varejo	MARKOR	Positiva
TREZ (2000)	Manufatura	MARKOR	Positiva
FALEIRO (2001)	Serviços	MARKOR adaptada ao ensino superior	Positiva
MENNA (2001)	Varejo	MARKOR	Negativa
CASTILHO FILHO (2002)	Varejo	MARKOR	Positiva
PERIN e SAMPAIO (2002)	Varejo e manufatura	MARKOR	Positiva
SILVA, DAMACENA e MELLO (2002)	Manufatura	MARKOR	Positiva
PERIN (2002)	Manufatura	MARKOR	Positiva
PERIN, SAMPAIO e FALEIRO (2002)	Serviços, varejo e manufatura	MARKOR	Positiva

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5. Conclusões

O presente trabalho revela a importância atribuída ao conceito de marketing e em particular à orientação para o mercado nas últimas décadas. Esta percepção se justifica devido à extensa produção acadêmica referente aos temas em questão. Conforme apontado pela base teórica, a orientação para o mercado é um determinante do desempenho empresarial. Esta conclusão está coerente com os resultados de pesquisas anteriores, realizadas em outras áreas ou setores econômicos, dentro e fora do Brasil (Perin, 2002, Akel Sobrinho, 2000). Assim as empresas devem buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado através do incremento à geração e à disseminação de informações de mercado por toda a organização para responder de modo adequado às oportunidades e ameaças do ambiente competitivo.

Cabe ressaltar, ainda, que o objetivo principal de praticar a orientação para o mercado é entregar valor aos clientes de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes, assim, tal prática é positiva para quem a emprega (Narver e Slater, 1990). Se tal prática requerer mudança de comportamento, entretanto, não será uma tarefa fácil, uma vez que as pessoas tendem a continuar a agir da mesma maneira (Perin, 2002). A primeira

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

tarefa, portanto, é “vender” a orientação para o mercado para todos os níveis da organização (Haris e Piercy, 1999, citados por Perin, 2002). Nesse momento é fundamental o papel da alta administração em elaborar e dirigir programas de implementação da nova filosofia empresarial (Kohli e Jaworski, 1990).

Por outro lado, Pereira (2005) destaca que ainda há uma grande lacuna entre o que é produzido pelos acadêmicos da área e o que é colocado em prática pelas empresas. Para a autora, as empresas e até outros tipos de organização reconhecem a importância da orientação para o mercado e do conceito de marketing como um todo. Porém, a tradução dessa preocupação em ações que levem a essa orientação estratégica ainda é um dos principais desafios aos executivos e gerentes. Além disso, algumas organizações não conseguem prever o custo da implementação da prática de orientar-se para o mercado, bem como quais benefícios serão gerados por esta estratégia.

Perin (2002) observa que, além de aspectos relacionados à mudança de comportamento e ao papel da alta administração, também a dinâmica pessoal, estrutural e interdepartamental influenciam os níveis de orientação para o mercado de uma organização. O comportamento e comprometimento dos colaboradores devem ser uma preocupação constante, assim como a diminuição de conflitos entre departamentos e o estímulo de conexões entre o pessoal da empresa. Complementarmente, os fatores estruturais da organização deveriam ser analisados, uma vez que processos de tomada de decisão mais descentralizados, por exemplo, favorecem a orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993).

## **Referências**

- AKEL SOBRINHO, Zaki. Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo.
- ANTONI, Verner Luis; DAMACENA, Cláudio; LEZANA, Álvaro G. R. Um Modelo Preditivo de Orientação para o Mercado: um Estudo no Contexto do Ensino Superior Brasileiro. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba -PR. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, ENAMPAD, 2004.
- BARTELS, Robert. The history of marketing thought. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- CASTILHO FILHO, J. P. Orientação para o mercado em *shopping center's*: um estudo comparado em *shopping center's* de valor e convencionais. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, UFPR, Curitiba.
- DAY, George S. Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, p. 53-71, July 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. Journal of Marketing, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of market orientation. Journal of Marketing Research, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov 1993.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

McCARTHY, Jerome E. Basic marketing: a managerial approach, 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

PEREIRA, B. C. S.. Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado. In: VIII Seminário de Administração - SemeAd, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo: Anais do SemeAd, 2005.

PERIN, Marcelo G. A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

PERIN, Marcelo G; SAMPAIO, Cláudio H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu - PR. Anais. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

SAMPAIO, Claudio H. Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

SHAPIRO, B. What the hell is 'market-oriented'? *Harvard Business Review*, p.119-125, Nov-Dec., 1988

SOUZA, F. A. M. De. Introdução ao marketing de 6ª. geração. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOALDO, Ana Maria M. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre

URDAN, André Torres. O impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho financeiro: as concessionárias de veículos da Ford e Volkswagen. 2001 (Relatório final de pesquisa) – Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP, FGV, São Paulo.

WEBSTER, F. E. Executing the new marketing concept. *Marketing Management*. v. 3, p. 8-17, 1994.