

Orientação para mercado internacional: uma análise da evolução dos estudos de orientação para mercado

Lílian Laurência Leite

João Pedro Tavares Damasceno

Marizélia Ribeiro de Souza

Caroline Kretschmer

RESUMO: A orientação para o mercado, no âmbito doméstico e internacional, compõe uma relevante discussão de pesquisa em marketing estratégico, e proporciona uma compreensão de como as empresas podem atingir e manter uma vantagem competitiva no cenário mercadológico. Apesar da maturidade das pesquisas em orientação para o mercado, ainda nota-se uma carência de averiguações acerca da evolução dos estudos sobre orientação para o mercado doméstico e internacional. O presente estudo teórico aborda a literatura sobre orientação para o mercado interno e externo, com o objetivo de pesquisar a evolução dos estudos, principalmente no âmbito internacional. Para tanto, o método utilizado é a Revisão da Literatura, considerando os anos de 1990 a 2018, nas bases de dados Web of Science, Periódicos CAPES, Google Scholar e em periódicos científicos selecionados. Os resultados evidenciaram que houve uma evolução nos estudos, principalmente, em virtude das mudanças em questões sociais, econômicas e mercadológicas ocorridas ao longo do tempo.

Palavras-Chave: Orientação para o mercado. Negócios Internacionais. *Marketing* Estratégico.

ABSTRACT: Market orientations, both domestic and international, compose a relevant discussion of strategic marketing research, and provide an understanding of how companies can achieve and maintain a competitive advantage in the marketing landscape. Despite the maturity of the market-oriented research, there is still a need to inquire about the evolution of studies on domestic and international market orientation. The present theoretical study addresses the literature on intern and foreign market orientation, with the objective of researching the evolution of market orientation studies, mainly at the international level. To do so, the method used is the Literature Review considering the years 1990 to 2018, in the Web of Science, CAPES Periodicals and Google Scholar databases, and in selected scientific journals. The results showed that there was an evolution in the studies, mainly due to the changes in social, economic and market questions that have occurred over time.

Keywords: Market Orientation. International Business. Strategic Marketing.

Recebido em: 09/10/2018

Aprovado em: 23/05/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

A orientação para mercado é um constructo que se alicerça no conceito de *marketing concept*, trata-se do entendimento do marketing como filosofia de negócio e a partir do qual as organizações voltam-se para seus clientes, buscando se equipar para responder às necessidades de mercado e antecipar-se às mudanças. Nesse sentido, a orientação para mercado traduz-se em implementar o *marketing concept* de forma a criar um valor superior para os clientes e uma contínua *performance* superior para o negócio (KOHLI; JAWORSKI, 1990). O objetivo neste artigo foi pesquisar a evolução dos estudos de orientação para mercado, principalmente no âmbito internacional. Percebe-se que no atual cenário socioeconômico brasileiro e mundial, marcado por mudanças constantes em nível de alterações das relações sociais, econômicas e mercadológicas, as organizações precisaram se adaptar, a fim de manterem-se competitivas, situação esta decorrente de uma visão de *marketing* estratégico.

A área de *marketing* estratégico auxilia na compreensão de que a construção da orientação para mercado é importante para que as organizações se estruturam no contexto internacional e se tornem mais competitivas (GEBHARDT; CARPENTER; SHERRY JR, 2006). Nota-se que, a partir da década de 1990, várias pesquisas se desenvolveram para elaborar formas de implementar a orientação para mercado. As pesquisas empíricas geradas no decorrer desta época passaram a evidenciar uma ligação positiva entre as medidas de *performance* e orientação para mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Nesse sentido, tem-se que é relevante discutir acerca da evolução dos estudos de orientação para mercado:

marketing concept, principalmente no âmbito internacional.

No início, os estudos se concentraram apenas nos mercados domésticos e as primeiras pesquisas com o foco na orientação para mercado internacional começaram a surgir no final da década de 1990 e início dos anos 2000. O impulso para esses estudos foi, primeiramente, o reconhecimento da importância da atuação internacional como pressupostos estratégicos e de sobrevivência das organizações. Os estudos de Cadogan e Diamantopoulos (1995); Diamantopoulos e Cadogan (1996); Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002) tornaram-se expoentes em ampliar a compreensão da ligação entre a *performance* internacional e a orientação para mercado. As buscas nas bases de dados mostraram, até o momento, que poucas pesquisas analisam a evolução dos estudos de orientação para mercado, principalmente no que se refere ao termo *marketing concept*.

Desse modo, torna-se possível fomentar a ideia de que a atual conjuntura econômica e estrutural dos mercados em que grande parte das organizações atuam internacionalmente está ligada à lógica da orientação para mercado na visão de *marketing* estratégico e, portanto, justifica-se a proposta deste artigo. Torna-se relevante pesquisar as principais discussões que foram associadas à orientação para mercado, fazendo com que houvesse um processo evolutivo dos estudos dessa teoria. Para realizar a pesquisa, a seguinte pergunta-problema serviu para orientar esta análise: Quais discussões fomentaram o processo evolutivo associadas à teoria de orientação para mercado no decorrer do tempo, principalmente no âmbito internacional? Com o intuito de responder este questionamento, tem-se que a evolução dos

estudos da teoria de orientação para mercado considera que o processo evolutivo de orientação para mercado diz respeito às mudanças das características dos contextos sociais, econômicos e mercadológicos que fizeram nascer a necessidade de associar novos construtos à orientação para mercado.

Para realizar esse estudo, usou-se uma abordagem qualitativa por meio do método de Revisão de Literatura, contemplando os temas de orientação para mercado e orientação para mercado externo (dentro da perspectiva de *marketing* estratégico), de forma a apresentar as principais contribuições existentes. Ressalta-se que houve a delimitação da pesquisa, considerando os anos de 1990 a 2018, conforme apontado no Quadro 1 inserido na seção resultados. Nesse quadro, apresenta-se a evolução dos estudos acerca da orientação para mercado e orientação para mercado e mercado internacional. Para proceder à Revisão de Literatura, foram realizadas buscas nos seguintes *journals* acadêmicos: *Journal of Marketing*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Financial Economics*. Além disso, as bases de dados *Web of Science*, Periódicos CAPES e o *Google Scholar* foram utilizadas.

Estruturado em quatro seções, este artigo contém esta introdução onde foram apresentados o objetivo do estudo, a problematização, relevância e justificativa para a sua condução; na segunda seção, tem-se o referencial teórico, apresentando a teoria de orientação para mercado e orientação para mercado internacional. Na terceira seção, faz-se a discussão da evolução das pesquisas de orientação para mercado internacional e, por fim, as considerações finais seguidas das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise baseia-se no método de revisão de literatura acerca da teoria da orientação para mercado e orientação para mercado externo. Para tanto, utiliza-se das contribuições dos autores seminais Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) sobre a teoria da orientação para mercado e de Cadogan e Diamantopoulos (1995) na abordagem da orientação para o mercado externo. Consideraram-se também as contribuições de outros autores que desenvolveram seus estudos dentro dessas temáticas.

2.1 Orientação para Mercado

Os primeiros estudos no campo de orientação para mercado aconteceram na década de 1990. Nesse período, o contexto mercadológico foi marcado por situações significativas, tais como: visão consciente de recursos, abordagem orientada para investimento e abordagem integrativa (KUMAR, 2015). Outros estudos foram iniciados na década de 1980 a respeito da orientação para mercado, no entanto somente a partir das análises de Kohli e Jaworski (1990) as pesquisas se consolidaram no campo científico. Estes autores propuseram uma definição e o delineamento do domínio do constructo de orientação para mercado, tendo como objetivo estabelecimento da implementação do *marketing concept* e alicerçando suas pesquisas na revisão da literatura sobre esse tema. Os autores identificaram que a sustentação da teoria é dada por meio do foco no consumidor, do marketing coordenado e da lucratividade.

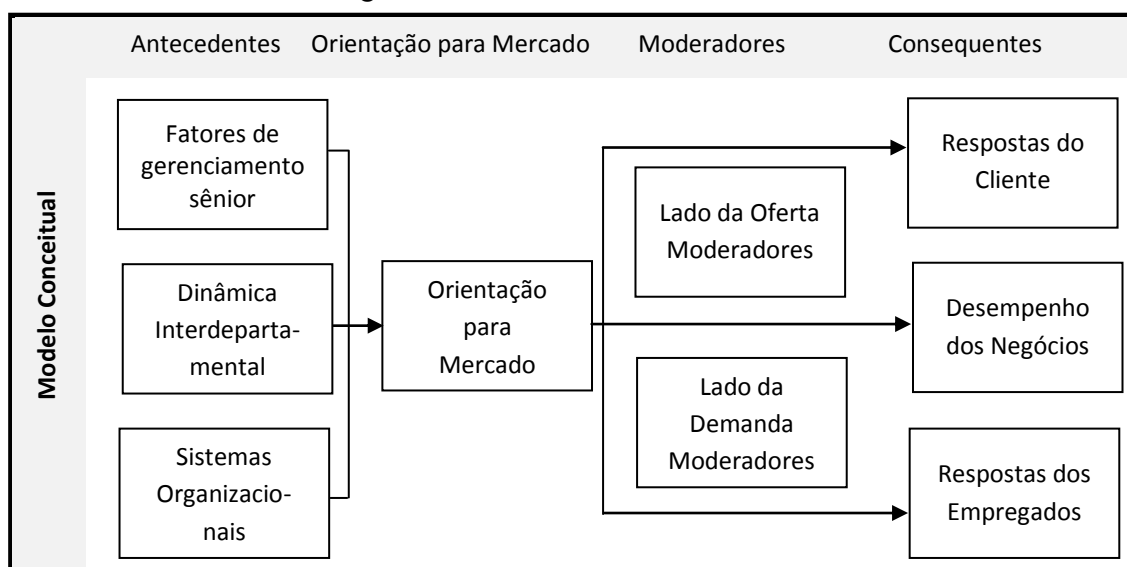
Os autores Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem orientação para mercado como “a geração global de inteligência de mercado para toda empresa pertencente às

necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado por meio dos departamentos e resposta do mercado a esta inteligência”. Para eles, a orientação para mercado está ligada à geração de inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta. A partir disso, as empresas podem se diferenciar por meio do alcance da orientação para mercado e pela capacidade de gerar coletivamente a inteligência requerida com a finalidade de compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes, dentro de uma visão estratégica de *marketing*. Adicionalmente, a geração de inteligência necessita ser disseminada por meio do compartilhamento de informações dos diversos departamentos para todos os membros da organização. Por fim, a capacidade de resposta é traduzida como a disposição de transformar o conhecimento na seleção de mercados de atuação e no

desenvolvimento de produtos e serviços (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A orientação para mercado está ligada ao foco no cliente para obter informações sobre eles e suas preferências, com ações baseadas em inteligência de mercado. Ela também se relaciona com o *marketing* coordenado, em que todos têm a responsabilidade de praticar *marketing*, de maneira que a rentabilidade torna-se consequência de se praticar essa orientação (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Sendo assim, nota-se que a orientação para mercado possui condições antecedentes que fomentam uma visão estratégica de *marketing* e elementos moderadores que fortalecem uma relação entre orientação para mercado e a *performance* empresarial e os resultados/consequências dessa orientação. O modelo disposto na Figura 1 apresenta os assuntos que permeiam a teoria de orientação para mercado.

Figura 1 – *Framework* conceitual.



Fonte: Traduzida pelos autores de Kohli e Jaworski (1990, p. 7).

O modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) ilustra a ideia de que a orientação para mercado perpassa a noção de que existem antecedentes ligados à gestão, dinamismo departamental e sistemas organizacionais que refletem essa orientação.

Esses antecedentes, tais como, papel dos gerentes *seniores*, as dinâmicas independentes e os sistemas organizacionais estão diretamente ligados à orientação para o mercado, que têm como consequências as respostas dos consumidores, *performance* do

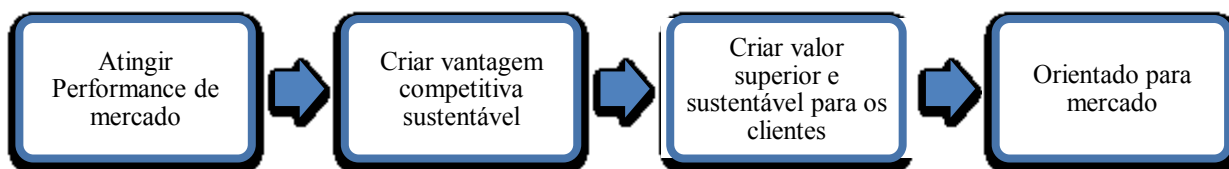
negócio e respostas dos empregados. Destaca-se que há um fator moderador que diz respeito à visão moderadora de fornecedores e consumidores, os quais direcionam os resultados e o desempenho da empresa.

Em outra perspectiva, no trabalho desenvolvido por Narver e Slater (1990) o objetivo era desenvolver uma medida válida da orientação para mercado e analisar seu efeito na rentabilidade do negócio. Segundo esses autores a orientação para mercado é construída a partir de dimensões filosóficas e comportamentais e conceitua-se como “a cultura organizacional mais eficaz e que eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, assim, um desempenho superior contínuo do negócio” (1990, p. 41). O modelo proposto pelos autores reflete a forma como as organizações envolvem-se em práticas associadas a três componentes comportamentais - orientação para o consumidor; orientação para o concorrente; e coordenação interfuncional - e dois elementos de decisão: foco no longo prazo e lucratividade.

Na perspectiva da orientação para o cliente, a organização deve gerar valor superior continuamente aos seus clientes, por meio do entendimento da cadeia completa de um comprador, visualizando o contexto atual

e sua evolução ao longo do tempo, dentro das dinâmicas do mercado. Considerando a orientação para os concorrentes, possibilita-se a organização compreender as forças e fraquezas atuais e potenciais de seus concorrentes no curto e longo prazo, suas capacidades e competências. No componente da coordenação interfuncional, sustenta-se a necessidade de utilizar de forma integrada os recursos da empresa com a finalidade de criar valor para os clientes-alvo da organização. Por fim, os critérios decisórios sustentam que, a cultura organizacional deve alinhar-se com uma perspectiva de longo prazo e que a lucratividade deve ser o objetivo do negócio (NARVER; SLATER, 1990). Dessa forma, os autores, consideram que a gestão e estratégia de *marketing* estão ligadas à orientação para mercado e à *performance* de mercado. Portanto, faz-se necessário desenvolver uma medida válida da orientação para mercado e analisar seu efeito na rentabilidade do negócio. Para estabelecer condições de avaliar a orientação para mercado, deve-se levar em consideração diversas variáveis econômicas e de *marketing* dentro de um aspecto estratégico (NARVER; SLATER, 1990). A Figura 2 apresenta o resumo das ideias principais dos estudos desses autores.

Figura 2 – *Marketing* Estratégico.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Portanto, se a orientação para mercado compõe mudanças do escopo do

marketing estratégico, logo, pode-se fomentar a ideia de que o processo de

criação de uma estratégia é fundamental no ambiente de mercado e isso está diretamente ligado à orientação para mercado (MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2000). No próximo item a discussão incide na orientação para mercado externo.

2.2 Orientação para Mercado Externo

O estudo da orientação para mercado externo e as ligações com performance internacional iniciaram na década de 90, sendo as primeiras pesquisas construídas por Cadogan e Diamantopoulos (1995). Esses autores constataram que, apesar do crescente interesse de pesquisadores no desenvolvimento do constructo de orientação para mercado, era inexistente a verificação do papel e do impacto desse constructo em contextos internacionais. Nesse sentido, a pesquisa embrionária propôs a criação de um modelo adaptado de orientação para mercado para contextos internacionais, tendo como base os autores seminais Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Partindo da identificação de convergências e divergências existentes nestes dois modelos, os autores buscaram sintetizar as duas propostas e transformá-las em uma perspectiva modificada e integradora e, posteriormente, propuseram um modelo de orientação para mercado na dimensão internacional. Para estes autores, a aptidão de observar o conceito de *marketing*, em contextos internacionais, tem como foco as forças legais, políticas, econômicas, competitivas, tecnológicas e socioculturais e as diferenças geográficas e culturais do contexto organizacional. Também se deve levar em consideração a grande complexidade dos mercados externos.

Há de se considerar que na metade da década de 1990, período em que Cadogan e Diamantopoulos (1995) iniciaram suas investigações acerca da orientação para

mercado externo na área econômica, havia uma lente de pesquisa sobre *Network* e a Escola de Uppsala que se concentravam na aprendizagem e no conhecimento organizacional. Enquanto no *marketing* as discussões estavam voltadas para o avanço tecnológico, foco no cliente e na concorrência. Sendo assim, é notório que as empresas começaram a incorporar a noção da orientação para mercado externo dentro da onda evolutiva econômica da época, bem como por meio da leitura mais acentuada da concorrência.

Para os autores Bengtsson e Kock (1999), a concorrência é um processo interativo onde as percepções e experiências afetam ações organizacionais e, também, as interações entre concorrentes, dentro de uma perspectiva de rede de negócio. Eles consideram que as relações entre concorrentes se diferem e que tal diferenciação depende dos motivos de ação das empresas e da intensidade com que os concorrentes interagem uns com os outros, além das mudanças que podem ocorrer ao longo do tempo no relacionamento entre uma empresa e um concorrente específico. Desse modo, é possível observar que o foco no cliente e na concorrência também foram aspectos considerados nas discussões de orientação para mercado internacional.

Na evolução das pesquisas em orientação para mercado externo, Diamantopoulos e Cadogan (1996) buscaram compreender como se manifesta esta orientação em um contexto exportador e as implicações operacionais. Por meio de uma pesquisa empírica que examinou como a inteligência de mercado é gerada, disseminada e respondida por empresas exportadoras e em que medida a coordenação interfuncional afeta essas atividades, foi possível verificar de que maneira uma orientação para mercado difere entre contextos domésticos e internacionais.

Os achados sustentaram que as empresas exportadoras estudadas apresentavam um elevado nível de orientação para mercado devido à disponibilidade de recursos e a necessidade de sobreviver no longo prazo. Os fatores moderadores – experiência exportadora, dependência das exportações e a complexidade e mudanças do mercado externo – influenciam como a inteligência é gerada, implementada e disseminada, as ações de resposta e sua velocidade, e a efetividade dos mecanismos de transação.

A partir desses estudos e da consequente identificação da necessidade de desenvolver formas de mensurar o grau de uma orientação para mercado externo, Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) elaboraram um instrumento para testá-lo, relacionando à performance em negócios internacionais. A partir dos três componentes comportamentais (geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora e ações de resposta) e com o mecanismo de coordenação na dimensão integrativa, os autores propuseram um constructo de orientação para mercado externo e testaram em empresas do Reino Unido e da Alemanha. Os resultados apresentaram uma relação positiva entre a performance exportadora e a orientação para mercado externo.

Assim sendo, ressalta-se que orientação para mercado internacional nasce a partir das contribuições da teoria da orientação para mercado e tal cenário se relaciona com o contexto econômico e de *marketing* e com as diversas ações associadas com uma visão estratégica de negócio internacional. A seguir serão apresentados os estudos de orientação para mercado externo e a evolução da teoria no século XXI.

2.3 Evolução das pesquisas sobre Orientação para Mercado Externo

A economia internacional pode ser vista como um sistema articulado de economias que está ligado a um contexto dinâmico de assimetrias estruturais. Esse contexto enfrenta diversas alterações em nível de crises financeiras, conjunturas, estagnações monetárias, desigualdades, dentre outros. Assim, pode-se considerar que o século XX foi marcado por grandes mudanças nas organizações industriais e isso trouxe importante reflexo para a compreensão da economia no mundo. Por outro lado, percebe-se que essas mudanças organizacionais permitiram alargar a visão mercadológica de estudos econômicos, permitindo compreender que a era industrial trouxe consigo desenvolvimento e crescimento para o mercado, incluindo o mercado externo. O estudo de orientação para mercado trouxe uma crescente visão de negócio e abriu espaço para os serviços, proporcionando uma fase de combinação entre os sistemas produtivos e administrativos e fazendo surgir um novo espaço para uma nova fase, chamada a era da informação (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Como já apontado nesse artigo, no século XX as contribuições dos autores Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) foram fundamentais na compreensão da orientação para mercado, embora já houvesse estudos nesse sentido desde os anos 1980. Posteriormente, surgiram as contribuições dos autores Cadogan e Diamantopoulos (1995) e estas foram seminais para o desenvolvimento da evolução da teoria de orientação para mercado externo, o que trouxe maior compreensão do fenômeno. Com isso, a visão doméstica da orientação para mercado fez nascer uma concepção apurada da

orientação para mercado externo, a partir da qual foi possível entender que a orientação para mercado é um termo em evolução e que muitas são as variáveis que permeiam as dinâmicas mercadológicas. Trata-se de uma área multidisciplinar, envolvendo a economia, o *marketing* – que sempre abre espaço para analisar os fatores econômicos a partir da Teoria Neoclássica, Teoria da Organização Industrial e Abordagem de Mercados Imperfeitos, propondo uma análise econômica na visão mercadológica – e o empreendedorismo, dentre outras áreas.

Entretanto, foi a partir dos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Cadogan e Diamantopoulos (1995) que outras pesquisas aconteceram e outras interpretações foram consideradas no século XXI acerca da orientação para mercado e mercado externo. Na linha evolutiva da construção das pesquisas agregadoras da perspectiva de atuação internacional com orientação para mercado, Francis e Collins-Dodd (2000) investigaram o relacionamento entre orientação estratégica para exportação e *performance* exportadora em organizações de alta tecnologia e evidenciaram que uma orientação proativa mais intensa de exportação e uma abordagem menos conservadora de atuação em ambientes turbulentos se associam fortemente ao sucesso das exportações. Os autores Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), desenvolveram um estudo para testar hipóteses relativas aos fatores antecedentes e consequentes de uma orientação para mercado externo. A escala construída no trabalho desenvolvido em 1999 foi apropriada com fatores antecedentes à experiência exportadora; à dependência de atividades de exportação; e à coordenação das atividades de exportação, e como fator moderador, à turbulência no ambiente de exportação. Os resultados evidenciaram que a capacidade de coordenar atividades, a

dependência de exportações e, em determinado grau, a experiência exportadora estão positivas e fortemente relacionadas com a construção da orientação para mercado externo. Já os autores Akyol e Akehurst (2003), baseados no modelo de orientação para mercado de Cadogan e Diamantopoulos (1995), realizaram um estudo no setor de vestuário na Turquia e evidenciaram que a melhora no nível de orientação para mercado de exportação contribui significativamente para o desempenho da exportação. No estudo de Macera e Urdan (2004) foi realizada uma pesquisa de orientação para mercado em empresas exportadoras brasileiras, utilizando a escala proposta por Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), de modo a avaliar o ajuste do modelo à realidade do contexto estudado. O estudo constatou que o modelo se ajustou à amostra brasileira em três dimensões do constructo (fidedignidade das dimensões, dimensionalidade e validade convergente) e na dimensão da validade discriminante o ajuste foi parcialmente satisfatório, indicando que podem haver melhores métodos de mensuração para as empresas brasileiras. Já Kuada e Buatsi (2005), em dois países africanos, compararam as evidências de orientação para mercado verificadas nesses países com o trabalho desenvolvido por Jaworski e Kohli (1993) nos Estados Unidos. Encontraram que nos países em desenvolvimento, como Gana, os fatores internos como o sistema de recompensa, estrutura organizacionais e o comportamento da alta administração apresentam um papel importante na orientação para mercado.

Nesse processo evolutivo desenvolvido até então, nota-se que a orientação para mercado é uma teoria base de *marketing*, utilizada em outros campos, como no gerenciamento estratégico. Os

pesquisadores Kumar *et al.* (2011) realizaram uma pesquisa e usaram os dados construídos a partir das respostas dos principais gerentes pesquisados em 261 empresas sobre a orientação para mercado para investigar a influência dessa orientação no desempenho, num período de nove anos (de 1997 a 2005). As análises indicaram que a orientação do mercado tem um efeito positivo no desempenho do negócio no curto e no longo prazo, bem como que a turbulência ambiental e a intensidade competitiva moderam o efeito principal da orientação do mercado sobre o desempenho do negócio. Para os autores Boso, Cadogan e Story (2012), as discussões acerca das orientações empresariais e orientações guiadas para mercado de exportação atuam para impulsionar o desempenho das inovações de produtos das empresas em seus mercados de exportação. Já o estudo de Clercq e Zhou (2014) apresenta as forças que medeiam o esforço de aprendizado internacional na relação entre a postura estratégica empresarial de empreendimentos internacionais e o desempenho internacional. Em outra ótica, as investigações de Griffith e Lee (2016) buscaram compreender a influência moderadora da colaboração transnacional (diferentes unidades da empresa que atuam internacionalmente) e da participação do cliente no desenvolvimento de produtos para o sucesso na atuação das empresas multinacionais. Por fim, a pesquisa de Morgan, Feng e Whitler (2018) identificou que há um crescente interesse de investigação das capacidades de *marketing* na literatura de *marketing* internacional. Os autores refletiram sobre como as capacidades de *marketing* internacional diferem das capacidades de *marketing* em um contexto de mercado doméstico.

Desse modo, conforme sustenta Yip, Gómez e Monti (2000), o desenvolvimento

de uma estratégia de internacionalização e atuação em mercados externos requer a posse de certas competências por parte da empresa que a conduz a uma vantagem competitiva. Por sua vez, a orientação para mercado corresponde a uma capacidade de a empresa, transformar-se em propriedade intangível que a habilita gerenciar as informações de mercado e gerar valor para os seus clientes.

3 METODOLOGIA

Utiliza-se no presente estudo a abordagem qualitativa com o uso do método de Revisão de Literatura. Foram usadas as bases de dados *Web of Science* Periódicos CAPES e o *Google Scholar* com um recorte temporal de 1990 a 2018. O recorte temporal escolhido ocorreu devido à falta de escalas adequadas para medir a orientação para mercado até a década de 1990. No presente artigo, o foco principal é na orientação para mercado internacional e as contribuições dos autores para a temática. Para a realização do levantamento, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *marketing na orientação para mercado internacional*, *market orientation international*, *market orientation marketing* e *market orientation outside*.

Os termos de busca foram escolhidos a fim de se obter retorno sobre a temática orientação para mercado quanto aos estudos seminais, à definição e evolução no campo de pesquisa, mais especificamente na orientação para mercado internacional. Estas pesquisas resultaram em artigos nos seguintes *journals* acadêmicos: *Journal of Marketing*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Financial Economics*.

Os trabalhos incluídos para a análise foram aqueles que atenderam aos critérios estabelecidos para esta pesquisa, os quais

guardam coerência com as palavras-chave de busca dos estudos, ou seja, era necessária a existência, em seus conteúdos, dos termos orientação para mercado ou orientação para mercado internacional. Ademais, foram considerados os trabalhos que utilizam a escala para orientação de mercado, cujo foco principal foi a relação do uso do *marketing* com a orientação para o mercado internacional. Por esse motivo, embora haja um retorno grande de artigos (cerca de duzentos e trinta e três mil), quando pesquisadas as palavras chaves foram incluídos apenas doze estudos por se tratar dos seminais e aqueles que mais foram citados em novas pesquisas na área. Nesse sentido, os trabalhos foram organizados e analisados considerando-se as seguintes categorias: autor, contribuições; ano de publicação e nome do periódico. A seguir são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na revisão de literatura foi possível verificar que a teoria de orientação para mercado é assunto em constante transformação dentro do recorte temporal analisado, que vai de 1990 a 2018. Os doze estudos selecionados são pesquisas seminais que, conforme tabela 1, a seguir, apresenta o número de citações com base no Google Scholar. Este quantitativo demonstra a relevância dos artigos selecionados e é indicativo de como progrediu a pesquisa sobre orientação para mercado internacional. Portanto, o processo evolutivo se dá por meio da relação entre a orientação para mercado, mercado internacional e outras interfaces de mercado.

Tabela 1 – Número de Citações dos Artigos Selecionados identificadas no Google Scholar.

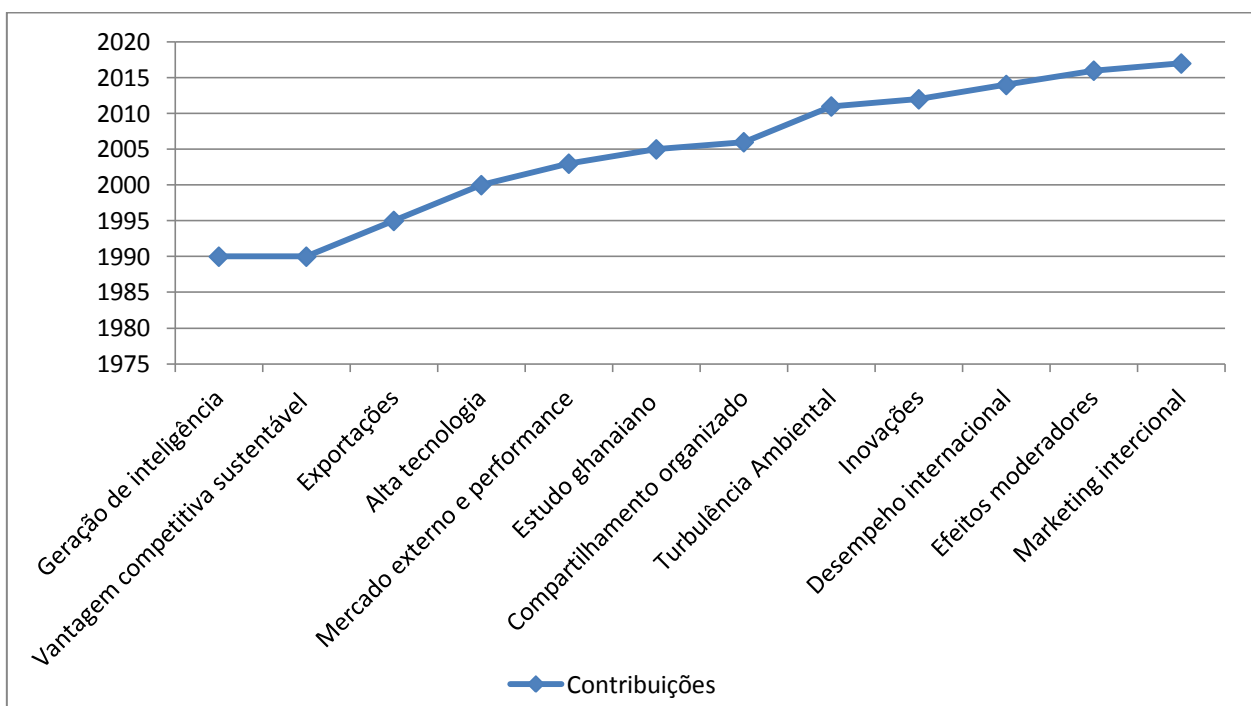
AUTORES	ANO	N ° CITAÇÕES
Cadogan e Diamantopoulos	1995	458
Diamantopoulos e Cadogan	1996	147
Cadogan, Diamantopoulos e Mortages	1999	410
Francis e Collins-Dodd	2000	254
Akyol e Akehurst	2003	184
Macera e Urdan	2004	22
Kuada e Buatsi	2005	196
Kumar, Jones, Venkatesan e Leone	2011	592
Boso, Cadogan e Story	2012	149
Clercq e Zhou	2014	33
Griffith e Lee	2016	11
Morgan, Feng e Whitler	2018	8

Fonte: Elaborada pelos autores.

Notou-se que muitas análises buscaram associar a orientação para mercado com aspectos organizacionais, a fim de observar o reflexo dessa orientação nas empresas. As contribuições de vários autores servem para a compreensão de que a orientação para mercado sofreu um processo

evolutivo, passando de orientação para mercado para mercado internacional, criando interface com diversas discussões. Portanto, o Gráfico 1 possibilita visualizar a evolução dos assuntos que influenciaram a orientação para o mercado.

Gráfico 1 – Evolução dos Estudos de Orientação para Mercado.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se, assim, que as discussões que fomentaram o processo evolutivo, associadas à teoria de orientação para mercado no final do século XX e início do século XXI, passaram por diferentes contribuições ao longo dos anos. Assim, foram apresentadas informações acerca dessa evolução, que representa o processo evolutivo dos estudos de orientação para mercado externo e as principais contribuições das pesquisas realizadas.

Considera-se, portanto, que cada um dos autores listados no Quadro 1, bem como suas obras, contribuíram significativamente para o alargamento do conhecimento da orientação para mercado, fazendo nascer um processo evolutivo da teoria de orientação para mercado e mercado externo. Percebe-se que as pesquisas acerca da orientação para mercado estão associadas com as discussões em que *marketing* estratégico é o assunto mais discutido na literatura de orientação

para mercado seguido por economia e outros tópicos que norteiam o assunto. A orientação para mercado é considerada por muitos pesquisadores como uma importante capacidade organizacional capaz de transformar os ativos de uma empresa em uma performance superior (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Segundo Slater e Narver (1994), a cultura de focar a atenção nas necessidades atuais e futuras dos clientes alicerçada em uma orientação para mercado permite desenvolver percepções e conhecimentos. Esses elementos habilitam a entrega de um maior valor para os clientes e o alcance de uma *performance* superior. Ademais, quando a orientação para mercado interage com as capacidades de *marketing* de uma empresa, torna-se possível implementar os recursos em seu ambiente de negócio melhor do que seus rivais (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Quadro 1 – Principais Contribuições a partir dos objetivos dos Estudos de Orientação para Mercado Externo.

AUTORES	OBJETIVOS	ANO	JOURNAL
Cadogan e Diamantopoulos	Propor um modelo adaptado de orientação para mercado para abranger a atuação internacional.	1995	<i>Journal of Strategic Marketing</i>
Diamantopoulos e Cadogan	Compreender como se manifesta a orientação de mercado num contexto exportador e as implicações operacionais disso, bem como evidenciar as diferenças entre a orientação para mercado doméstico e internacional	1996	<i>Journal of Strategic Marketing</i>
Cadogan, Diamantopoulos e Mortages	Elaborar um instrumento para mensurar o grau de orientação para mercados internacionais e a relação dessa orientação com o desempenho nas atividades em mercados externos.	1999	<i>Journal of International Business Studies</i>
Francis e Collins-Dodd	Investigaram o relacionamento entre orientação estratégica para exportação e <i>performance</i> exportadora em organizações de alta tecnologia.	2000	<i>Journal of International Marketing</i>
Akyol e Akehurst	Analisaram a relação positiva entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> .	2003	<i>European Business Review</i>
Macera e Urdan	Aplicação da escala proposta por Cadogan, Diamantopoulos e Mortages (1999) no contexto de empresas brasileiras exportadoras e análise dos principais ajustes do modelo.	2004	<i>Revista de Administração Contemporânea</i>
Kuada e Buatsi	Relatar os resultados de um estudo ghanaiano que revisita a estrutura de Jaworski e Kohli.	2005	<i>Journal of International Marketing</i>
Kumar, Jones, Venkatesan e Leone	Investigar a influência da orientação do mercado no desempenho, num período de nove anos (1997 a 2005).	2011	<i>Journal of Marketing</i>
Boso, Cadogan e Story	Discutir acerca de orientações empresariais e orientações para o mercado de exportação, além de como elas atuam para impulsionar o desempenho das inovações de produtos das empresas em seus mercados de exportação.	2012	<i>International Small Business Journal</i>
Clercq e Zhou	Investigar o papel mediador do esforço de aprendizado internacional na relação entre a postura estratégica empresarial de empreendimentos internacionais e o desempenho internacional.	2014	<i>Journal of International Marketing</i>
Griffith e Lee	Analisar a participação do cliente no desenvolvimento de produtos associado ao nível de colaboração entre as diferentes unidades internacionais da empresa multinacional.	2016	<i>Journal of International Marketing</i>
Morgan, Feng e Whitley	Pesquisar sobre como as capacidades de <i>marketing</i> internacional diferem das capacidades de <i>marketing</i> em um contexto de mercado doméstico.	2018	<i>Journal of International Marketing</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, é importante ressaltar que as alterações no sistema social, econômico e de mercado sempre ocorrerão. Assim, surgirão novas pesquisas que fomentarão diversas

inovações e maneiras de utilizar a teoria de orientação para mercado, principalmente no âmbito internacional, com novas discussões ligadas às organizações. Considerando a

conjuntura das empresas atuantes em mercados internacionais, as quais se envolvem com decisões estratégicas complexas e com o comprometimento de uma gama variada de recursos, a orientação para mercado se apresenta como um recurso e capacidade de grande importância no nível da empresa (ZHOU *et al.*, 2008).

A complexidade dos mercados internacionais é muito maior do que o contexto nacional e incrementa a demanda para a geração e disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de resposta da empresa. Dessa forma, quanto mais desenvolvida for a orientação para mercado, melhor será a compreensão das necessidades dos clientes estrangeiros, da atuação dos concorrentes e a articulação de capacidades para responder adequadamente e em tempo hábil as exigências das mudanças do mercado (HE; WEI, 2011).

Assim, o dinamismo da construção científica é fundamental para a compreensão desses novos fenômenos empresariais, bem como a investigação destes fenômenos associados aos diversos construtos ligados a análise da teoria de orientação para mercado internacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo evolutivo da teoria de orientação para mercado internacional e os achados mostraram que houve uma evolução em termos de abrangências de assuntos pesquisados e de pesquisadores dedicados ao estudo de orientação para mercado. Notou-se que as pesquisas buscaram associar a orientação para mercado com aspectos organizacionais, bem como observar o reflexo da orientação para mercado nas empresas. Diversos autores auxiliaram na compreensão de que a orientação para

mercado sofreu um processo evolutivo, passando de orientação para mercado para mercado internacional, criando interface com diversas discussões. Conquanto, observa-se que a evolução da teoria de orientação para mercado acontece, principalmente, devido às modificações sociais, econômicas e mercadológicas. Em cada período, as empresas são impulsionadas a ressignificar a forma de atuar no mercado e, portanto, vão surgindo associações entre a orientação para mercado e construtos importantes que interferem no desempenho das empresas (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW; 2002)

Por meio deste estudo, tornou-se possível verificar que essas mudanças conduziram os estudos de orientação para mercado a se associar com novos constructos. Com isso, alargou-se a compreensão da geração e disseminação de inteligência nas organizações para combinar com outros conceitos empresariais, tais como: rentabilidade, marketing estratégico, economia, vantagem competitiva sustentável, *performance*, tecnologia, cultura, ambiente, desempenho do negócio, inovação de produtos, cliente, concorrência, capacidades de *marketing* (KUMAR, 2015).

De toda forma, a presente pesquisa evidencia a ocorrência de uma evolução significativa nas investigações sobre a teoria em questão, porém, muitas averiguações ainda serão necessárias para proporcionar um entendimento mais apropriado desta evolução na orientação para mercado internacional. Com isso, podem-se sugerir futuros estudos que integrem diversas empresas como objetos de amostragem, bem como que haja uma amostra ampliada de indústria e serviços e um projeto de pesquisa longitudinal, a fim de trazer uma visão holística dos estudos de orientação para mercado internacional.

REFERÊNCIAS

- AKYOL, A.; AKEHURST, G. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, v. 15, n. 1, p. 5-19, 2003.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- BOSO, N.; CADOGAN, J. W.; STORY, V. M. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, v. 31, n. 1, p. 57-81, 2012.
- CADOGAN, J. W., DIAMANTOPOULOS, A. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, v. 3, p. 41-60, 1995.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C. P. A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 4, p. 689-707, 1999.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 615-626, 2002.
- CLERCQ, D. D.; ZHOU, L. Entrepreneurial strategic posture and performance in foreign markets: the critical role of international learning effort. *Journal of International Marketing*, v. 22, n. 2, p. 47-67, 2014.
- DIAMANTOPOULOS, A.; CADOGAN, J. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, v. 4, p. 23-52, 1996.
- FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. The impact of firms export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 84-103, 2000.
- GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY JR, J. F. Creating a market orientation: A longitudinal, multi firm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*, v. 70, n. 4, p. 37-55, 2006.
- GRIFFITH, D. A.; LEE, H. S. Cross-national collaboration of marketing personnel within a multinational: leveraging customer participation for new product advantage. *Journal of International Marketing*, v. 24, n. 4, p. 1-19, 2016.
- HE, X.; WEI, Y.. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, v. 20, n. 5, p. 535-546, 2011.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KUADA, J.; BUATSI, S. N. Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International*

Marketing: Spring, v. 13, n. 1, p. 58-88, 2005.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

KUMAR, V. Evolution of marketing as a discipline: what has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, v. 79, n. 19, p. 1-9, 2015.

MACERA, A. P.; URDAN, A. T. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 95-115, 2004.

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

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, v. 26, n. 1, p. 61-95, 2018.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the

market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58, p. 46-55, 1994.

YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of international marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

ZHOU, K. Z.; LI, J. J.; ZHOU, N.; SU, C. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic management journal*, v. 29, n. 9, p. 985-1000, 2008.

SOBRE OS AUTORES

Lílian Laurência Leite

Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora titular na instituição de ensino Faculdade Araguaia (FARA) e Faculdade Nossa Senhora de Aparecida (FANAP). Endereço: Rua 16, Qd. 48, Setor Central, Goiânia, GO. Contato: Lilian_mkt1@hotmail.com.

João Pedro Tavares Damasceno

Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Contato: tavaresgyn@gmail.com.

Marizélia Ribeiro de Souza

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Professora Assistente na instituição de ensino Faculdade Araguaia (FARA). Contato: marizeliaribeiro@yahoo.com.br.

Caroline Kretschmer

Doutoranda e bolsista CAPES em Administração de Empresas pela Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Contato: ekretschmer@edu.uisinos.br.