UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

Rogério Gava

# PROATIVIDADE DE MERCADO:
# CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Porto Alegre, 2009

# Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

Rogério Gava

# PROATIVIDADE DE MERCADO:
# CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre, 2009

# TERMO DE APROVAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. André Torres Urdan
FGV/SP

_____

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi
PPGA/EA/UFRGS

_____

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio
PUC/RS

_____

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
PPGA/EA/UFRGS

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – PPGA/EA/UFRGS
**Área de Concentração:** Marketing
**Curso:** Doutorado

Porto Alegre, 06 de julho de 2009.

# DEDICATÓRIA

Ao João Pedro, que teve que ter muita paciência enquanto papai escrevia “o livro”. Para a Anna Laura, nossa pequeninha recém chegada. Meus filhos, vocês representam o que realmente importa na vida.

Para minha esposa Clarisse, por tudo o que ela significa.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

# AGRADECIMENTO ESPECIAL

A caminhada ao longo desta tese foi enriquecida por uma parceria acadêmica muito especial, a qual se transformou numa grande amizade. Assim, registro aqui meu agradecimento particular ao professor Leonardo Araújo, da Fundação Dom Cabral, pela oportunidade de levar a idéia da Proatividade de Mercado para muito além do que eu imaginava. Nosso trabalho em conjunto, iniciado já há quase três anos, tem sido uma fonte inestimável de crescimento profissional e pessoal.

# AGRADECIMENTOS

Ninguém faz nada sozinho, muito menos uma tese de doutorado. Assim, fica aqui o meu sincero agradecimento às pessoas e entidades que contribuíram para a realização deste trabalho. Ele também pertence a vocês.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), os quais, por meio de seus professores e funcionários, tornaram possível a realização do curso de doutorado.

Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Antonio Slongo, o reconhecimento pelo apoio sempre presente ao longo de todo o trabalho.

Aos professores participantes da banca de defesa do projeto de tese, pelas indicações de melhorias que contribuíram de forma marcante para a evolução da pesquisa. Em especial ao professor André Urdan, pela sugestão em "batizar o estudo" de forma própria.

Aos professores doutores André Torres Urdan, Carlos Alberto Vargas Rossi, Cláudio Hoffmann Sampaio e Fernando Bins Luce, pela oportunidade de tê-los como avaliadores deste trabalho.

Ao amigo e colega Fabiano Larentis, pelo inestimável auxílio no processamento dos dados, e pelas valiosas trocas de idéias ao longo de todo o projeto.

Aos professores que se disponibilizaram em atuar como juízes acadêmicos, pelo precioso auxílio emprestado a este trabalho.

À professora Birgitta Sandberg, pelos comentários valiosos em relação ao estudo.

Ao professor Bernard Jaworski, pelo interesse e disponibilidade em colaborar.

Às empresas e executivos que participaram das fases exploratória e descritiva de pesquisa, pela disponibilidade e interesse em cooperar com o trabalho.

Às gurias da pesquisa, que à distância cuidaram da coleta de dados com extremo profissionalismo. Em especial à Priscila, responsável por toda a operacionalização desta fase.

Ao pessoal de TI da Fundação Dom Cabral, pelo desenvolvimento do site da pesquisa e apoio tecnológico prestado.

A todos os colegas de doutorado, em especial à turma do marketing, pelo convívio ao longo desse tempo.

À professora Sônia, pelo apoio na versão em inglês do questionário.

A toda a minha família, base de amor e carinho constantes.

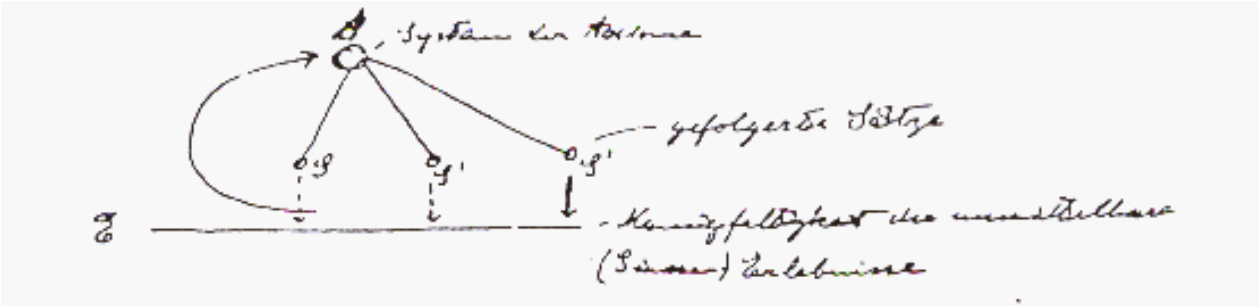
A minha esposa Clarisse, por entender minha ausência em tantos momentos.

Ao João Pedro e à Anna Laura, por existirem.

Aos meus pais, por serem como são.

À vida, simplesmente.

Em 7 de maio de 1952, o físico Albert Einstein escreve carta a Maurice Solovin, amigo de longa data com quem mantém um colóquio epistolar. Nela, um esquema e explicações resumidas denotando a visão de Einstein sobre o processo de construção do conhecimento científico. Reproduz-se o desenho de Einstein e suas considerações *ipsis litteris* como epígrafe desta tese, pelo seu significado no contexto da pesquisa que será relatada. As palavras falam por si só.



(1) As *E* (experiências) nos são dadas [representadas pela linha horizontal].
(2) *A* são axiomas a partir dos quais deduzimos as consequências. Psicologicamente, *A* baseia-se em *E*, mas não existe nenhum código de *E* para *A* e assim apenas uma conexão intuitiva (psicológica) que está sujeita sempre à renovação (negação).
(3) A partir de *A*, pelo caminho lógico, são deduzidas as afirmações particulares *S*, cujas deduções podem pretender ser corretas.
(4) Os *S* têm referências (ou estão relacionados) com *E* (teste contra a experiência). Esse procedimento, para ser exato, também pertence à esfera extralógica (intuitiva), porque as relações entre os conceitos que aparecem em *S*, e as experiências *E* não são de natureza lógica. Essas relações de *S* com *E*, porém, são (pragmaticamente) muito menos incertas do que as relações de *A* com *E*.
(5) A quinta-essência é a conexão extremamente problemática entre o mundo das idéias e o da experiência.

Nota: O esquema e as explicações encontram-se no livro de Gerald Holton, *Ensayos científicos em la época de Einstein* (Madri, 1992).

# RESUMO

Esta tese aborda o tema da proatividade de mercado, enfocando sua formulação e implementação. De forma específica, engloba a construção de um modelo teórico exibindo os antecedentes, ações e consequências relacionados a uma lógica de negócio proativa. A busca desse objetivo conduziu à realização de duas etapas de pesquisa distintas: uma exploratória qualitativa – abrangendo a revisão bibliográfica sobre o tema e a realização de 50 entrevistas em profundidade no contexto empresarial – e outra descritiva quantitativa, traduzida pela realização de pesquisa junto a 260 empresas atuantes no Brasil. A técnica de modelagem de equações estruturais foi utilizada para testar e ajustar o modelo, buscando reconhecer o comportamento das hipóteses a ele atreladas. Os resultados apontaram para a necessidade de reespecificação do modelo original. O ajuste aceitável do modelo foi possível somente após uma simplificação acentuada de sua estrutura, denotando a falta de evidências empíricas para a sustentação de cinco antecedentes dos onze originalmente idealizados. Dezessete hipóteses permaneceram vinculadas ao modelo reespecificado, das quais dezesseis foram confirmadas. Foi rejeitada a hipótese de que a proatividade na dimensão dos clientes influencia de forma positiva a performance do negócio. Considerações finais analisam os resultados da pesquisa e suas implicações em relação ao modelo proposto.

Palavras-chave: Proatividade de Mercado, Estratégias de Orientação para o Mercado, Reatividade no marketing, Determinismo Ambiental, Escolha Estratégica.

# ABSTRACT

The following thesis deals with Market Proactiveness, focusing your formulation and implementation. Specifically, denotes the construction of a theoretical model with the antecedents, actions and consequences related to a proactive business logic. In order to achieve this objective, it has been formulated a research in two steps: the first, exploratory and qualitative – formed by the bibliographic review about the theme and 50 in-depth interviews realized in the business context. The other, quantitative descriptive, was made through research in 260 Brazilian companies. The Structural Equation Modeling technique was applied to test and adjust the model, looking for the identification of your hypothesis' behavior. The results showed the need of model reespecification. An acceptable adjust was only possible after an accentuated simplification of the original model structure, showing a lack of empirical evidence related to five antecedents on the eleven related to the model in the first draft. Seventeen hypotheses were related to the final model; sixteen was confirmed. The hypothesis about the positive impact of customer proactiveness on business performance was rejected. Final considerations analyze the results and your implications to the proposed model.

Key-words: Market Proactiveness, Market Orientation strategies, Marketing reactivity, Environmental determinism, Strategic choice.

## SUMÁRIO

**RESUMO** ..... **viii**
**ABSTRACT** ..... **ix**
**LISTA DE FIGURAS** ..... **xiii**
**LISTA DE QUADROS** ..... **xiv**
**LISTA DE TABELAS** ..... **xv**

**1 INTRODUÇÃO** ..... **17**
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ..... **19**
1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA ..... **21**
1.3 OBJETIVOS ..... 23
**1.3.1 Objetivo Geral** ..... **23**
**1.3.2 Objetivos Específicos** ..... **23**
1.4 ESTRUTURA DA TESE ..... 24

**2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** ..... **26**
2.1 DETERMINISMO AMBIENTAL E ESCOLHA ESTRATÉGICA ..... 27
2.2 MARKETING E DETERMINISMO AMBIENTAL ..... 32
**2.2.1 O Determinismo da Orientação para o Cliente** ..... **34**
**2.2.2 O Determinismo da Orientação para o Mercado** ..... **37**
2.3 PROATIVIDADE ESTRATÉGICA ..... 42
**2.3.1 Estudos Sobre a Proatividade Estratégica** ..... **43**
**2.3.2 A Proatividade de Mercado** ..... **51**
2.4 PROATIVIDADE DE MERCADO: ESTÁGIO ATUAL DO CAMPO ..... 54

**3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA** ..... **57**
3.1 O CONSTRUTO DA PROATIVIDADE DE MERCADO ..... 58
3.2 DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO ..... 61
**3.2.1 Proatividade de Oferta** ..... **65**
**3.2.2 Proatividade de Indústria** ..... **68**
**3.2.3 Proatividade de Cliente** ..... **73**
3.3 ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO ..... 76
**3.3.1 Antecedentes da Alta-Gerência** ..... **77**
3.3.1.1 Liderança Proativa ..... 79
3.3.1.2 Capacidade de Assumir Riscos ..... 83
3.3.1.3 Visão de Futuro ..... 86
3.3.1.4 Tolerância ao Erro ..... 89
3.3.1.5 Canibalismo da Oferta ..... 92
**3.3.2 Antecedentes do Sistema Organizacional** ..... **96**

3.3.2.1 Capacidade de Inovação..... 97
3.3.2.2 Cultura Baseada na Flexibilidade..... 102
3.3.2.3 Competição Interna..... 104
3.3.2.4 Capacidade de Educar o Mercado..... 107
3.4 CONSEQUÊNCIAS DA PROATIVIDADE DE MERCADO..... 109

**4 MÉTODO..... 116**
4.1 FASE EXPLORATÓRIA..... 119
**4.1.1 Pesquisa Bibliográfica..... 119**
**4.1.2 Entrevistas em Profundidade..... 120**
**4.1.3 Análise do Modelo Refinado por Juízes..... 124**
**4.1.4 Elaboração e Validação de Conteúdo do Questionário..... 124**
4.1.4.1 Medição da Performance do Negócio..... 127
4.1.4.2 Medição das Variáveis de Caracterização da Amostra..... 128
**4.1.5 Pré-teste do Questionário..... 128**
4.2 FASE DESCRITIVA..... 129
**4.2.1 População e Amostra de Pesquisa..... 130**
**4.2.2 Preparação do Banco de Dados..... 133**
**4.2.3 Contato Telefônico de Apresentação..... 133**
**4.2.4 Coleta de Dados..... 133**
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE DOS DADOS..... 135
**4.3.1 Preparação dos Dados para Análise..... 135**
4.3.1.1 Dados Omissos..... 136
4.3.1.2 Outliers..... 137
4.3.1.3 Testes das Suposições da Análise Multivariada..... 137
*4.3.1.3.1 Normalidade..... 138*
*4.3.1.3.2 Homoscedasticidade..... 139*
*4.3.1.3.3 Linearidade..... 140*
*4.3.1.3.4 Multicolinearidade..... 140*
**4.3.2 Modelagem de Equações Estruturais..... 141**
4.3.2.1 Desenvolvimento dos Modelos Estrutural e de Mensuração.. 143
4.3.2.2 Escolha do Tipo de Matriz de Entrada dos Dados..... 144
4.3.2.3 Seleção do Método de Estimação..... 145
4.3.2.4 Seleção das Medidas de Ajustamento..... 146
4.3.2.5 Validação do Modelo de Mensuração..... 148
4.3.2.6 Validação do Modelo Integrado..... 151
4.3.2.7 Indicadores Formativos e Indicadores Refletivos..... 151
**5 RESULTADOS..... 154**
5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA..... 154
**5.1.1 Caracterização dos Respondentes..... 155**
**5.1.2 Resultados das Entrevistas em Profundidade..... 157**
5.1.2.1 Concepção de Proatividade..... 157
5.1.2.2 Dimensões da Proatividade..... 162
5.1.2.3 A Dinâmica Proatividade – Reatividade..... 163
5.1.2.4 Antecedentes da Proatividade..... 165
**5.1.3 Construção do Modelo Refinado..... 178**
**5.1.4 Avaliação do Modelo Refinado por Juízes..... 181**
5.1.4.1 Avaliação do Modelo Teórico..... 181
5.1.4.2 Avaliação dos Antecedentes Organizacionais..... 182
5.1.4.3 Avaliação da Performance do Negócio..... 184

5.2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA..... 185
**5.2.1 Caracterização da Amostra..... 185**
**5.2.2 Análise Univariada dos Construtos..... 190**
**5.2.3 Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos..... 206**
5.2.3.1 Índices de Ajuste dos Construtos..... 206
*5.2.3.1.1 Construtos Relativos à Alta-Gerência..... 206*
*5.2.3.1.2 Construtos Relativos ao Sistema Organizacional.... 214*
*5.2.3.1.3 Construtos Relativos à Proatividade de Mercado.... 220*
*5.2.3.1.4 Construto Performance do Negócio..... 224*
**5.2.4 Validade Convergente, Validade Discriminante e Multicolinearidade 225**
5.4 ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO..... 226
**5.4.1 Modelo Original..... 229**
**5.4.2 Modelo Reespecificado..... 232**
**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 242**
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA EXPLORATÓRIA..... 242
**6.1.1 Considerações Sobre a Revisão de Literatura..... 243**
**6.1.2 Considerações Sobre as Entrevistas em Profundidade..... 245**
6.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE MENSURAÇÃO..... 248
6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO ESTRUTURAL..... 250
6.4 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DOS RESULTADOS..... 252
6.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO..... 255
6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... 257
6.7 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS..... 259

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 262**
**ANEXOS..... 275**

# LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Representação inicial para o modelo teórico..... 58
Figura 02 – Esquema ilustrativo da Proatividade de Mercado..... 60
Figura 03 – Antecedentes da Proatividade de Mercado..... 77
Figura 04 – Fatores da alta-gerência e a Proatividade de Mercado..... 79
Figura 05 – O Sistema Organizacional e a Proatividade de Mercado..... 97
Figura 06 – Modelo teórico da Proatividade de Mercado e hipóteses de pesquisa..... 114
Figura 07 – Desenho metodológico da pesquisa realizada..... 118
Figura 08 – Modelo híbrido estimado..... 228
Figura 09 – Modelo híbrido reespecificado..... 235

# LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Abordagens sobre proatividade na literatura..... 49
Quadro 02 – Dimensões genéricas da proatividade e correspondência na literatura..... 64
Quadro 03 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade..... 156
Quadro 04 – Códigos de identificação dos construtos..... 227

# LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Setor principal de atuação..... 186
Tabela 02 – Número de clientes ativos..... 186
Tabela 03 – Tempo de atuação..... 187
Tabela 04 – Cargo do respondente na organização..... 188
Tabela 05 – Setor de atuação do respondente..... 188
Tabela 06 – Tempo de trabalho na organização..... 189
Tabela 07 – Estatísticas descritivas do construto Liderança Proativa (LIP) ..... 191
Tabela 08 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Assumir Riscos (CAR) ..... 192
Tabela 09 – Estatísticas descritivas do construto Visão de Futuro (VIF)..... 193
Tabela 10 – Estatísticas descritivas do construto Tolerância ao Erro (TOE) ..... 194
Tabela 11 – Estatísticas descritivas do construto Canibalismo da Oferta (CAO) 195
Tabela 12 – Estatísticas descritivas do construto Gestão de Longo Prazo(GEL) 196
Tabela 13 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Inovação (CAI) ..... 197
Tabela 14 – Estatísticas descritivas do construto Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF) ..... 198
Tabela 15 – Estatísticas descritivas do construto Competição Interna (COI) ..... 199
Tabela 16 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Educar o Mercado (CEM) ..... 200
Tabela 17 – Estatísticas descritivas do construto Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DPP) ..... 201
Tabela 18 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Oferta (PRO) 202
Tabela 19 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Indústria(PRI) 203
Tabela 20 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Cliente (PRC) 204
Tabela 21 – Estatísticas descritivas do construto Performance do Negócio (PER)..... 205
Tabela 22 – AFC do construto Liderança Proativa (LIP)..... 207
Tabela 23 – Estatísticas do construto Liderança Proativa versão 2..... 208
Tabela 24 – AFC do construto Capacidade de Assumir Riscos (CAR)..... 208
Tabela 25 – Estatísticas do construto Capacidade de Assumir Riscos versão 2 209
Tabela 26 – AFC do construto Visão de Futuro (VIF)..... 210
Tabela 27 – Estatísticas do construto Visão de Futuro versão 2 ..... 210
Tabela 28 – AFC do construto Tolerância ao Erro (TOE)..... 211
Tabela 29 – Estatísticas do construto Tolerância ao Erro versão 3 ..... 212
Tabela 30 – AFC do construto Canibalismo da Oferta (CAO)..... 212
Tabela 31 – Estatísticas do construto Canibalismo da Oferta versão 2..... 213
Tabela 32 – AFC do construto Gestão de Longo Prazo (GEL)..... 213
Tabela 33 – Estatísticas do construto Gestão de Longo Prazo versão 2..... 214
Tabela 34 – AFC do construto Capacidade de Inovação (CAI)..... 215
Tabela 35 – Estatísticas do construto Capacidade de Inovação versão 2..... 215
Tabela 36 – AFC do construto Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)..... 216
Tabela 37 – Estatísticas do construto Cultura Baseada na Flexibilidade versão 2..... 216

Tabela 38 – AFC do construto Competição Interna (COI)..... 217
Tabela 39 – Estatísticas do construto Competição Interna versão 2..... 217
Tabela 40 – AFC do construto Capacidade de Educar o Mercado (CEM)..... 218
Tabela 41 – Estatísticas do construto Capacidade de Educar o Mercado versão 2..... 218
Tabela 42 – AFC do construto Desenvolvimento da Capacidade Pessoal (DPP) 219
Tabela 43 – Estatísticas do construto Desenvolvimento da Capacidade Pessoal versão 3..... 219
Tabela 44 – AFC do construto Proatividade de Oferta (PRO)..... 220
Tabela 45 – Estatísticas do construto Proatividade de Oferta versão 2..... 221
Tabela 46 – AFC do construto Proatividade de Indústria (PRI)..... 222
Tabela 47 – Estatísticas do construto Proatividade de Indústria versão 5..... 222
Tabela 48 – AFC do construto Proatividade de Cliente (PRC)..... 223
Tabela 49 – Estatísticas do construto Proatividade de Cliente versão 2..... 223
Tabela 50 – AFC do construto Performance do Negócio (PER)..... 224
Tabela 51 – Estatísticas do construto Performance do Negócio versão 2..... 225
Tabela 52 – AFC do modelo integrado..... 229
Tabela 53 – Coeficientes das relações hipotetizadas – modelo original..... 230
Tabela 54 – $R^2$ dos construtos endógenos..... 231
Tabela 55 – AFC dos modelos original e reespecificado..... 236
Tabela 56 – Coeficientes das relações hipotetizadas – modelo reespecificado... 237
Tabela 57 – $R^2$ dos construtos endógenos..... 238

# 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação das firmas constitui-se num dos marcos de discussão no contexto da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 1985; JENNINGS; SEAMAN, 1994) e ainda um debate em aberto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Nesse cenário, perspectivas deterministas e voluntaristas contrapõem-se de forma marcante. Na visão do Determinismo Ambiental, desempenhos superiores e a própria sobrevivência das organizações atrelam-se de forma inequívoca à capacidade de adaptação às demandas do meio (DUNCAN, 1972). Em dissonância a essa visão, o conceito de Escolha Estratégica lança luzes sobre a possibilidade das organizações em transformar o ambiente que as cercam (CHILD, 1972).

Na seara do marketing, a questão do ambiente e suas implicações estratégicas também é um tema em evidência. Nesse contexto, a postura de adaptação às mudanças do mercado já há algum tempo é vista como uma atitude reativa, porque centrada em demasia no atendimento das demandas do ambiente (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Entende-se que tal posicionamento reflete-se nos padrões da pesquisa de marketing e nas metodologias de análise ambiental utilizadas no campo, focados de forma marcante no reconhecimento do ambiente e suas demandas para posterior adequação às mesmas (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992).

Inicialmente, a crítica à reatividade descrita emergiu dos estudos sobre a chamada abordagem *customer-led* ou de orientação para o cliente. A eficácia do foco centrado nas necessidades dos consumidores – essência do próprio marketing – passou a ser posta em questionamento (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997; SLATER; NARVER, 1998; SLATER, 2001). No cerne desse debate, a idéia de que uma orientação privativa ao cliente restrinja a inovação (MCDONALD, 1995; CHRISTENSEN; BOWER, 1996), fazendo com que a busca de vantagem competitiva se centre somente no atendimento das necessidades expressas – e nas exigências – do mercado atendido (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Somado a tudo

isso, a idéia de que os consumidores na maioria das vezes não representem uma base profícua para a geração de mudança, pelo simples fato de não conseguirem articularem suas próprias demandas ou até mesmo por desconhecê-las (WHITTINGTON, 2002).

Mais recentemente, relevante debate sobre a reatividade no marketing origina-se também do campo da orientação para o mercado. Passou-se a argumentar que, embora essa abordagem tenha alargado o horizonte de orientação ao ambiente – inserindo aí outros atores do cenário competitivo – seus construtos tradicionais continuaram a exprimir uma natureza adaptativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Nesse contexto, a chamada perspectiva *market-driving* é vista como uma possibilidade proativa no âmbito da orientação para o mercado e um importante componente na agenda do marketing estratégico atual (KUMAR, 2004). Dada a relevância da teoria de orientação para o mercado no cenário do marketing, reforça-se a propriedade por estudos sobre a proatividade enquanto um elemento das estratégias de mercado.

Assim, e alinhado à realidade descrita, o conceito de proatividade de mercado *(market proactiveness)* emerge como uma nova proposta estratégica voltada ao ambiente de negócios (SANDBERG, 2002). Em síntese, a postura proativa de mercado traduz-se na tendência da organização em transformar as condições de mercado vigentes (SANDBERG; HANSÉN, 2004). Organizações proativas em relação ao mercado se antecipam às mudanças do ambiente ou até mesmo criam a mudança de forma deliberada. Transcendem, dessa forma, o determinismo inerente aos modelos de orientação para o cliente e de orientação para o mercado, tidos como de eficácia limitada num cenário competitivo cada vez mais volátil (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

Diante do exposto, e, tendo em vista que a relação direta e contínua com o ambiente externo traduz a própria essência do marketing, entende-se vital a busca por novos modelos que clareiem formas alternativas pelas quais essa relação se possa exprimir. Assim, esta pesquisa propõe um novo modelo de orientação perante o mercado, apresentando os antecedentes e ações necessárias para que as empresas possam agir proativamente ante o ambiente de negócios. Propõe

também, a análise da proatividade de mercado enquanto um elemento positivo para o desempenho organizacional.

O background teórico que serviu de suporte inicial à construção do modelo utilizou subsídios da Teoria Ambiental, dos estudos sobre a reatividade no marketing e dos estudos sobre a proatividade no cenário organizacional, dentro do qual se posicionou o conceito da proatividade de mercado em particular. O modelo foi posteriormente levado a campo em rodada inicialmente qualitativa e após, quantitativa, com o intuito de buscar sua validade no contexto empresarial. O comportamento do modelo na seara empírica propiciou um maior entendimento do construto da proatividade de mercado, tema chave do presente trabalho e origem do problema de pesquisa proposto, ambos delineados a seguir.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O papel da proatividade no contexto das organizações vem sendo estudado já há algum tempo (VENKATRAMAN, 1989; JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999). A proatividade é tida como um elemento relevante no escopo da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996), da estratégia de manufatura (WARD et al., 1994), do desenvolvimento de novos produtos (VERGANTI, 1999), do comportamento organizacional (BATEMAN; CRANT, 1993; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006) e do ambiente de trabalho (DE JONG; RUYTER, 2004; ERDOGAN; BAUER, 2005).

No âmbito específico do marketing, estudos sobre a proatividade são de evidência mais recente (SANDBERG, 2002; SANDBERG; HANSÉN, 2004). Não obstante, observações anteriores já traziam à tona a questão da capacidade de pró-ação das organizações perante o ambiente de negócios (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992; POLONSKI; SUCHARD; SCOTT, 1999; JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Estudos sucedâneos passaram a se debruçar sobre essa questão (HILLS; SARIN, 2003; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004), acentuando a importância da proatividade na seara da orientação estratégica de mercado.

Quando referente ao ambiente externo, o termo proatividade designa o comportamento voltado a modelar o mercado, (LUMPKIN; DESS, 1996), buscando aí “iniciar a mudança” ao invés de unicamente responder de forma reativa às mudanças ocorridas (BATESON; CRANT, 1993; ARAGON-CORREA, 1998). A essência da proatividade reside em dois elementos fundamentais: “antecipação” e “criação”. A idéia de “antecipação” pressupõe agir antes de um futuro vislumbrado; a criação proativa, por sua vez, traduz-se na tomada de iniciativa no sentido de gerar a mudança e alterar as condições de mercado em vigor (JOHANESSENN; OLAISEN; OLSEN, 1999). Coerente com o significado disposto, Sandberg denomina de “proatividade de mercado” (*market proactiveness*), a tendência da organização em agir de forma a alterar as condições do ambiente de negócios, buscando aí antecipar a mudança ou até mesmo criá-la (SANDBERG, 2002, p.188).

Assim, a delimitação desse estudo compreende a proatividade em sua dimensão de mercado até aqui exposta. Mais especificamente, propõe a construção de um modelo teórico para a proatividade voltada ao ambiente externo das organizações, seu construto, antecedentes e consequências. O objetivo presente é buscar uma melhor compreensão das variáveis que possam estar ligadas ao modelo. Destarte, o problema de pesquisa do presente trabalho pode ser posto da seguinte forma:

**Quais são as variáveis relacionadas à construção e implementação da Proatividade de Mercado e seus resultados?**

Entende-se que a procura pela resposta ao problema colocado poderá contribuir para o avanço do conhecimento no campo da estratégia de marketing, seja na seara acadêmica, bem como no contexto empresarial. Assume-se, assim, a relevância do tema proposto, delineada nos parágrafos que se seguem.

## 1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Como principal aporte, a pesquisa em foco possibilitará a construção de um modelo teórico para a proatividade de mercado. Considerando a inexistência de modelos para mensuração desse construto, bem como a escassez de estudos empíricos relacionados ao tema, entende-se que a estruturação do modelo em pauta e sua validação no campo serão de grande valia para o avanço do conhecimento no âmbito do marketing estratégico, tanto na área acadêmica, quanto na gerencial.

A proatividade tem permeado – de forma tácita ou explícita – diversos estudos no âmbito da estratégia organizacional ao longo dos anos, constituindo-se num elemento recorrente nas análises, tipologias e conceitos a eles referentes (MILES; SNOW, [1978]; HAMEL; PRAHALAD, 1991; CHRISTENSEN; BOWER, 1996; KIM; MAUBORGNE, 1999; MARKIDES, 2008). No campo específico do marketing, essa relevância pode ser percebida nas novas perspectivas de orientação para o mercado propostas no decorrer da atual década, pautadas pela transformação do ambiente competitivo por parte das organizações, numa abordagem eminentemente proativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER, SLATER; MACLACHLAN, 2004; TSAI; CHOU; KUO, 2007). Não obstante essa proeminência de estudos, o real entendimento do que seja a proatividade enquanto estratégia de mercado constitui ainda uma lacuna teórica a ser transposta (SANDBERG, 2002; SANDBERG; HANSÉN, 2004).

A lacuna descrita se reflete de forma específica na seara do marketing, suscitando um entendimento mais aprimorado da proatividade e suas potencialidades na construção estratégica de mercado. Ressalte-se que, embora o aspecto da proatividade seja explicitado pela literatura de marketing já há quase três décadas, a questão nunca chegou a conquistar espaço de relevância no escopo da teoria referente (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Em consequência, as implicações do determinismo – e de possibilidades mais proativas – na construção estratégica das firmas prosseguiram sem a devida análise por parte da academia (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992). Nesse contexto, entende-se que o desenvolvimento de estudos que aprimorem o entendimento sobre a proatividade e

seu lugar no escopo do marketing ganha relevância, acentuando a propriedade da pesquisa em relato.

A premência pelo desenvolvimento do tema em foco tem reflexo inequívoco na dimensão gerencial, denotando a importância de entender-se melhor o papel da proatividade na prática de marketing. Nesse contexto, argumenta-se que o papel precípuo dos gestores de mercado tem se resumido, no mais das vezes, à adaptação da organização às demandas do ambiente externo (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984), postura que se materializa na utilização de ferramentas e conceitos estratégicos de natureza determinista (VARADARAJAN, CLARCK; PRIDE, 1992). Embora a existência de estudos no sentido de entender as causas e natureza da proatividade no mundo corporativo (SHEPARD; BETZ; O'CONNEL, 1997; HARPER, 2000), a ausência de modelos de análise e respectivas escalas de mensuração seguem constituindo um obstáculo para uma melhor compreensão do tema e seu exercício na seara gerencial.

Diante do exposto, entende-se que o reconhecimento dos antecedentes, ações e resultados relacionados à proatividade de mercado poderá facilitar e fomentar a construção e implementação de estratégias voltadas a modificar a estrutura e comportamentos do ambiente de negócios. Essa atitude de transformação tem sido vista como uma possibilidade promissora por diferentes autores ao longo dos últimos anos até a atualidade (KANTER; STEIN; JICK, 1992; D'AVENI, 1994; KUMAR, 2004; KIM; MARKIDES, 2008), alimentando a idéia de que a construção estratégica de marketing possa ser pensada sob uma perspectiva mais proativa. Espera-se que o modelo em tese possa servir de substrato para facilitar essa mudança de concepção.

Assim, com esteio nas considerações precedentes, argumenta-se que o desenvolvimento do modelo da proatividade de mercado – bem como sua futura aplicação na prática empresarial – constituir-se-á numa contribuição relevante para a produção de conhecimento no âmbito da teoria de marketing. Para tanto, o alcance dos objetivos imputados ao tema torna-se vital, e é sobre eles que se encaminham as considerações na sequência.

## 1.3 OBJETIVOS

Em face do problema de pesquisa disposto foram definidos os objetivos – geral e específicos – da presente tese.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Construir um modelo teórico para avaliar a proatividade de mercado, com seus respectivos antecedentes, construto e consequências.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos relacionam-se à consecução do objetivo geral disposto:

a) Identificar os elementos relacionados à proatividade de mercado por meio da revisão de literatura, propondo a partir disso um modelo teórico preliminar;

b) Reconhecer os antecedentes organizacionais relacionados à proatividade de mercado*;*

c) Determinar o domínio do construto da proatividade de mercado e suas dimensões;

d) Analisar o impacto da proatividade de mercado sobre a performance organizacional;

f) Construir uma escala de mensuração para o construto da proatividade de mercado;

g) Testar e validar o modelo teórico final via pesquisa quantitativa descritiva.

Apresentados os objetivos que nortearam a pesquisa em foco, exibe-se na sequência a estrutura que serviu de esteio à consecução de todo o trabalho.

## 1.4 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está organizada em seis capítulos. O teor de cada capítulo é descrito a seguir.

O capítulo um, em apresentação, exibe a introdução ao tema em estudo, sua delimitação e problema de pesquisa relacionado. Descreve ainda os objetivos do trabalho e sua relevância nos âmbitos acadêmico e empresarial, além da estrutura da tese em detalhamento.

No capítulo dois apresenta-se a fundamentação teórica, suporte de toda a pesquisa, descrevendo o conceito de proatividade no âmbito dos estudos organizacionais. O pano de fundo para essa construção reside nos referenciais postos pela Teoria Ambiental, pelos estudos sobre a reatividade no campo do marketing e sobre aquilo que se denominou neste trabalho por “proatividade estratégica”, dando, nesse particular, especial ênfase à abordagem da proatividade de mercado.

O terceiro capítulo exibe o modelo teórico da proatividade de mercado e as hipóteses de pesquisa a ele aderentes. Mais particularmente, discorre sobre os antecedentes, construto e consequências da proatividade de mercado no contexto organizacional, expondo o raciocínio para a construção do modelo a ela referente.

Apresenta-se no capítulo quatro o método empregado para a consecução da pesquisa. O mesmo descreve as dimensões exploratória e descritiva do estudo, tendo como pano de fundo o desenho da pesquisa em todas as suas etapas. Na dimensão exploratória, relata os processos de pesquisa bibliográfica, das entrevistas em profundidade, da avaliação do modelo por juízes e da validação de conteúdo e pré-teste do questionário. Na dimensão descritiva, descreve a população e amostra do estudo e o processo de coleta dos dados. Ainda, expõe os procedimentos

metodológicos para análise dos dados coletados, dando especial ênfase para a técnica de modelagem de equações estruturais.

O capítulo cinco – resultados – envolve a análise descritiva da amostra, a validação individual dos construtos pesquisados, e, objeto precípuo da presente tese, a validação do modelo proposto.

Por fim, o sexto e último capítulo exibe as considerações finais construídas a partir das constatações e análises realizadas, as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, as limitações impostas à pesquisa, bem como uma agenda para futuros desenvolvimentos do tema.

Além dos seis capítulos descritos, finalizam o presente trabalho o referencial teórico e os anexos de pesquisa referentes.

Apresentada a estrutura da presente tese, exibe-se no próximo capítulo a fundamentação teórica que lhe deu origem.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os esteios teóricos relativos à pesquisa desenvolvida. A fundamentação aqui descrita foi construída a partir da pesquisa bibliográfica, fase integrante da dimensão exploratória do presente estudo. A revisão bibliográfica realizada pode ser exposta a partir de três dimensões da literatura, assim representadas:

(1) a literatura da Teoria Ambiental, descrevendo o debate determinismo ambiental e escolha estratégica, perspectivas centrais no âmbito da teoria organizacional e estritamente relacionadas aos fundamentos deste trabalho;

(2) a literatura sobre a reatividade no âmbito do marketing, a qual evidencia em que sentido essa disciplina apropria e reflete pressupostos deterministas em seus conceitos. Nesse contexto, duas linhas de pesquisa se destacam: os estudos que evidenciam a reatividade oriunda do foco centrado no cliente e os estudos que enfocam a reatividade no campo da orientação para o mercado, esses últimos, representados pelas emergentes abordagens *market-driving* e *proactive market orientation*;

(3) a literatura sobre a proatividade enquanto estratégia organizacional voltada ao ambiente externo, denominada no âmbito desta tese de "proatividade estratégica". Em seu contexto explora-se o conceito específico da proatividade de mercado.

É relevante perceber que as três dimensões citadas se relacionam da seguinte forma: a literatura da Teoria Ambiental serve de teoria de fundo para entenderem-se os pressupostos deterministas e voluntaristas no âmbito do processo adaptativo das organizações e o lugar que os elementos reatividade e proatividade ocupam nesse contexto; a literatura sobre o determinismo no âmbito do marketing fornece uma base teórica que evidencia a natureza reativa implícita aos seus preceitos, ao mesmo tempo em que justifica a relevância da proatividade no âmbito

da teoria mercadológica; por fim, a literatura sobre a proatividade estratégica aglutina os diferentes estudos que – de forma tácita ou explícita – consideram a proatividade enquanto uma estratégia voltada a modelar o ambiente externo, aí inclusos os estudos específicos sobre a proatividade de mercado.

As três dimensões citadas perfazem o arcabouço teórico da presente tese, substrato para a construção do modelo teórico preliminar e ponto de partida para a consecução de todo o trabalho. É o que se apresenta na sequência.

## 2.1 DETERMINISMO AMBIENTAL E ESCOLHA ESTRATÉGICA

Esta seção apresenta um panorama da teoria ambiental a partir dos paradigmas do determinismo ambiental e da escolha estratégica. Entende-se que tal conteúdo forneça subsídios indispensáveis ao tema em estudo, porque subjacentes às idéias que sustentam a abordagem da proatividade de mercado.

Inicialmente, enfatiza-se que a relação das firmas com o ambiente externo perfaz uma perspectiva central no âmbito da Teoria Organizacional e da Administração Estratégica (MILES;SNOW, [1978]; BOURGEOIS, 1984; HREBINIAK; JOYCE, 1985). Nesse contexto, a capacidade de "adaptação" [1] das organizações ao meio tem sido o foco central de discussão (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; JENNINGS; SEAMAN, 1994). Estudos sobre a natureza do ambiente e suas dimensões (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD, 1984), sobre os modelos de análise ambiental (DOWNEY; HELLRIEGEL; SLOCUM JR., 1975; LENZ; ENGLEDOW, 1986) e sobre formas de adaptação (MILER;FRIESEN, 1978; CHAKRAVARTHY, 1982) constituem amostras da proeminência histórica desse debate no âmbito dos estudos organizacionais.

[1] No jargão da Administração Estratégica o termo "adaptação", usualmente, faz referência específica a uma ação de ajuste às condições do ambiente externo. Entretanto, no âmbito da Teoria Ambiental esse vocábulo possui um significado mais abrangente, denotando basicamente uma ação de mudança, a qual, por sua vez, pode assumir uma natureza reativa ou proativa (MILES; SNOW, [1978]; MILLER; FRIESEN, 1978). Assim, a capacidade de adaptação (*adaptiveness*) das firmas é vista como um processo dinâmico, que poderá espelhar posturas mais ou menos deterministas ou voluntaristas dependendo do grau de reatividade ou de proatividade que exibir (CHAKRAVARTHY, 1982). Nesta tese, sempre que a palavra adaptação for empregada no sentido mais amplo descrito, aparecerá entre aspas. Quando grafada sem aspas corresponderá ao sentido comum do termo (ação de ajuste e reação às demandas do ambiente externo).

No panorama descrito, a questão da "adaptação" ao ambiente externo passa a ser exposta sob duas dimensões absolutamente distintas: de um lado, o "determinismo ambiental", dispondo que as características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo. Por outro, a corrente da "escolha estratégica", observando que as condições do ambiente não são condicionantes inequívocos da estrutura organizacional e ações correlatas[2] (ASTLEY;VAN DE VEN, 1983; BOURGEOIS, 1984).

A visão determinista deriva dos entendimentos propostos pela Teoria da Contingência Estrutural, consolidada ao longo da década de sessenta a partir dos trabalhos seminais de Burns e Stalker, Woodward, e Lawrence e Lorsch (DONALDSON, 1999). Entretanto, estudos como os de Dill (1958) já manifestavam o entendimento de que as decisões da alta administração não são propriamente autônomas, por força das restrições impostas pelo ambiente externo. Basicamente, a teoria contingencial estabelece que a estrutura organizacional seja resultante de ajustes a fatores tais como a estratégia da organização, seu tamanho ou tecnologia adotada. Fatores esses, que, por sua vez, são reflexos do ambiente que envolve a organização. Em última análise, portanto, a eficácia organizacional atrela-se de forma eminente à adaptação às condições impostas pelo meio (DONALDSON, 1999) [3].

Na perspectiva determinista o ambiente é variável causal das ações e estruturas organizacionais, onde desempenhos superiores – e em última instância a própria sobrevivência das organizações – são vistos como resultado de uma eficaz adequação às contingências ambientais (DUNCAN, 1972). No cenário da orientação determinista a mudança assume a forma de adaptação; o foco da ação gerencial, nesse contexto, resume-se em ajustar a organização e sua estrutura às exigências

---

[2] O Determinismo Ambiental é conhecido também pelo termo Visão Sistêmica-Estruturalista (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983) ou Estruturalista (KIM; MAUBORGNE, 2005), a qual coloca a estrutura de mercado como condicionante da construção estratégica das firmas. O mesmo ocorre com a perspectiva da Escolha Estratégica, por vezes denominada de Visão Reconstrutivista, a qual defende as possibilidades de reconfiguração da realidade de mercado e suas dinâmicas por parte das organizações (KIM; MAUBORGNE, 2005).

[3] Como retrata Donaldson (1999), a teoria de fundo que serve de base para a teoria da contingência estrutural é o funcionalismo sociológico. Em seu contexto, postula-se que as organizações moldam sua própria estrutura, no intuito de obterem um funcionamento mais efetivo perante as situações com as quais se defrontam. Trazida ao âmbito da teoria organizacional, essa visão funcionalista tem na adaptação ao ambiente (*fit*) a sua premissa básica: *"a estrutura se ajusta ao que é contingente, que, por sua vez, se ajusta ao meio ambiente"* (DONALDSON, 1999, p.114).

do ambiente. Como destacam Astley e Van de Van (1983), trata-se de um processo eminentemente reativo, onde a tomada de decisão passa a repousar na busca de informações precisas sobre as dinâmicas ambientais e na capacidade de responder a elas de forma eficaz.

Assim, na visão determinista, a análise do ambiente ganha contornos de estado da arte da gestão organizacional, motivando a construção de modelos e ferramentas aptos a mensurar a incerteza e as dinâmicas do meio externo (DOWNEY; HELLRIEGEL; SLOCUM, 1975; LENZ; ENGLEDOW, 1986). Tal fato reflete-se, por exemplo, em modelos contemporâneos como os do planejamento estratégico e da estratégia de orientação para o mercado, em muito centrados na mediação da empresa com as contingências do ambiente (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Contraponto ao paradigma determinista descrito, o conceito de “escolha estratégica” de Child (1972) surge com relevo. Basicamente, advoga a possibilidade das organizações em transformar o ambiente que as cercam. Nessa perspectiva, o elemento “escolha” é visto como mais uma possibilidade no espectro da tomada de decisão gerencial, onde o ambiente não mais se traduz num conjunto de variáveis incontroláveis; ele pode ser transformado proativamente por meio da ação estratégica (ASTLEY; VAN de VEN, 1983). Em outras palavras, gestores e dirigentes – e por corolário, as próprias organizações – não estão presos de forma absoluta aos imperativos das contingências; o ambiente passa a ser visto como um ente controlável, passível de ser construído de forma deliberada (DONALDSON, 1999).

O conceito de escolha estratégica argumenta que, se existem limitações impostas pelo ambiente externo, tal fato não impede que as organizações tenham algum poder de discrição a respeito de seus objetivos, tecnologias e estruturas, não ficando constrangidas de forma incondicional pelas variáveis ambientais (CHILD, 1972). Como colocam Bedeiam (1990) e Donaldson (1999), a perspectiva da escolha estratégica admite que as organizações não apenas reajam às condições impostas pelo ambiente; elas também podem alterá-lo, tornando-o mais favorável aos seus objetivos. Em síntese, ter escolha estratégica é ter uma razoável

possibilidade de escolha na tomada das decisões administrativas voltadas ao ambiente de negócios.[4]

A perspectiva voluntarista descrita é explorada de forma marcante no clássico trabalho de Miles e Snow [1978] a respeito do processo de "adaptação" das organizações. De fato, a ação das firmas em criar seu próprio ambiente compõe um dos pilares fundamentais do estudo descrito e sua tipologia estratégica, centrado em compreender como as organizações constantemente se "adaptam" ao ambiente e sob que formas essa "adaptação" possa se dar. Para Miles e Snow [1978], a escolha estratégica perfaz um elemento indispensável no escopo do processo "adaptativo" das firmas. Em outras palavras, argumentam que gerentes e líderes das organizações podem agir no sentido de manipular o ambiente em convergência às condições em que se encontram.

Mais contemporaneamente, a abordagem da escolha estratégica pode ser encontrada alimentando estudos como os de Kanter, Stein e Jick (1992), voltados a investigar de que forma as organizações gerenciam o processo de "adaptação" perante o ambiente externo. Os autores argumentam que as firmas não estão fadadas a apenas responderem às demandas e movimentos de mercados e clientes, mas sim, detêm a clara possibilidade de remodelarem as condições do entorno competitivo a partir de suas estratégias. Kanter, Stein e Jick (1992) descrevem a mudança não como uma questão aleatória, fruto do acaso, mas sim, uma questão de "escolha" intencional e premeditada. Ancorando seus argumentos em estudos de caso junto a empresas notadamente voltadas a remodelar os padrões de competição, os autores demonstram como o paradigma da seleção natural – que vaticina a aniquilação das empresas não adaptadas ao ambiente – é ultrapassado e perde significância quando confrontado com a perspectiva da escolha estratégica proposto por Child (1972).

---

[4] Perspectivas similares à abordagem da Escolha Estratégica são desenvolvidas ao final da década de setenta, também espelhando contrapontos à visão determinista. Assim, Weick (1977) observa que o ambiente externo – sendo também resultado de uma construção cognitiva – surge na extensão das próprias atividades promovidas pelas organizações, naquilo que denominou por "*environmental enactment*". Galbraith (1977), em seu turno, discute as estratégias voltadas a modificar o ambiente externo e suas ramificações sob o conceito de "*environmental management*". Destaca-se ainda o trabalho de Pfeffer (1978), que já propunha uma ação estratégica menos determinista, voltada não a ajustar a organização ao ambiente, mas o ambiente às condições estruturais da organização. Embora menos conhecidas do que a abordagem de Child (1972), as perspectivas expostas ajudaram a consolidar a visão voluntarista no âmbito dos estudos organizacionais, servindo de substrato para estudos posteriores como os de Miles e Snow [1978] e Miller e Friesen (1978).

Assim, determinismo ambiental e escolha estratégica passam a constituir os dois grandes domínios conceituais no escopo da Teoria Ambiental. Nesse ponto, importante salientar que essas duas abordagens, inicialmente tidas como incompatíveis, são mais tarde vistas como possibilidades que se podem combinar no processo de “adaptação ambiental” (BOURGEOIS, 1984). Em outras palavras, passa-se a conceber a “adaptação” ao ambiente como um mosaico de diferentes graus de escolha estratégica e de determinismo ambiental (HREBINIAK; JOYCE, 1985), em lugar dos extremos deterministas ou voluntaristas descritos. Nesse panorama, o processo de “adaptação” é visto como um fenômeno dinâmico, revelando que as organizações lidam simultaneamente com elementos deterministas e de escolha estratégica nas relações com o ambiente externo (CHAVRAKARTY, 1983; HREBINIAK; JOYCE, 1985); organizações serão mais ou menos reativas ou proativas, dependendo das condições ambientais em que estiverem inseridas e da configuração de seus próprios recursos (LAWLESS; FINCH, 1989; JENNINGS; SEAMAN, 1994).

Embora o entendimento relatado – de que posições deterministas e de escolha estratégica não se apresentem de forma absoluta na realidade –, os estudos em estratégia têm apresentado a preponderância do determinismo ambiental como paradigma vigente. Nesse panorama, a construção de estratégias é usualmente vista como uma atividade analítica e mecânica, limitada e moldada pelas forças externas do mercado (BOURGEOIS, 1984; KIM; MAUBORGNE, 2005). Essa realidade espelha o posicionamento da teoria clássica da estratégia, a qual coloca o pensar estratégico como variável dependente das contingências do meio; nesse contexto, por exemplo, decisões sobre novos produtos e serviços ficam quase que exclusivamente subordinadas às demandas externas (WHITTINGTON, 2002). O desequilíbrio em prol do determinismo é evidente também na natureza acentuadamente analítica de modelos estratégicos pautados na estrutura de mercado, onde o ambiente é o agente central no processo de geração estratégica; as organizações devem responder a ele, ou serão eliminadas (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

O marketing insere-se nesse debate pela sua própria essência. Sendo a relação da empresa com o ambiente externo um dos pilares do pensar

mercadológico, questões relativas a como essa relação se desenvolve são cruciais para a ampliação do conhecimento na área. Nesse sentido, observa-se que já há algum tempo a literatura sobre marketing estratégico não descura do papel reativo que permeia seus próprios fundamentos (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984; VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992). A construção estratégica centrada no cliente e a busca ao atendimento das necessidades explícitas dos consumidores e sua satisfação, já há algum tempo vêm sendo questionados enquanto condutores inequívocos da performance de mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1991; CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997; SLATER, 2001). Mais recentemente, perspectivas que acenam para a natureza reativa dos construtos de orientação para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) vem corroborar o entendimento disposto.

Passa-se a argumentar que o imperativo do ambiente – fruto do desequilíbrio em prol da visão determinista – também gerou seus efeitos no campo das estratégias de mercado e suas ferramentas correlatas (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992); ao mesmo tempo, estratégias de mercado voltadas a redefinir e influenciar o ambiente de forma mais proativa passaram a ser vistas como possibilidades (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Materializa-se dessa forma a visão de que o marketing exiba uma forte postura determinista em seus preceitos. A seção subsequente discorre sobre essa questão.

## 2.2 MARKETING E DETERMINISMO AMBIENTAL

Críticas ao determinismo da teoria de marketing não são propriamente uma novidade no campo. Já Zeithaml e Zeithaml atentavam para o fato, observando que *"a teoria de marketing adota uma posição essencialmente reativa a respeito do ambiente externo"* (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984, p. 1). Observam que o modelo clássico da administração de marketing separa claramente as variáveis controláveis (internas) daquelas incontroláveis (externas); nesse raciocínio, o ambiente é visto como "dado" e limitador das possibilidades estratégicas. Essa postura reativa reflete-se na relevância imputada nesse campo a ações tais como a geração de inteligência

de marketing e à pesquisa de mercado. Considerando-se que essas ações geralmente se constituam no ponto de partida para os esforços de marketing, perpetua-se aí o paradigma reativo na arena das estratégias de mercado (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Como tópico a essa realidade, os autores postulam uma perspectiva mais proativa no âmbito das estratégias de marketing (*environmental management*), voltada a transformar o ambiente de forma deliberada e consciente.

Varadarajan, Clarck e Pride (1992) também assinalam o aspecto da reatividade implícito ao marketing, denotando a natureza determinística das ferramentas geralmente familiares a essa disciplina. Enumeram nesse contexto o conceito de "ciclo de vida do produto", o qual coloca a ação gerencial sob a contingência do estágio de vida das ofertas e marcas comercializadas, numa clara postura "se-então". Adicionam a esse rol abordagens matriciais como as do Boston Consulting Group (BCG) e GE/McKinsey – onde variáveis como o crescimento do mercado são vistas como incontroláveis –, e análises históricas como a engendrada pelo programa PIMS[5], objetivando descobrir padrões estratégicos de posicionamento a serem replicados em situações futuras. Finalmente, expõem o paradigma determinista da estrutura industrial desenhada por Porter (1980) e sua influência na análise estratégica de marketing.[6]

Enfatiza-se que a teoria tradicional de marketing trata o ambiente como um ente incontrolável, ignorando a capacidade das estratégias em poderem alterar a estrutura e comportamentos do mercado. Polonski, Suchard e Scott (1999) idealizam uma nova postura em face dessa visão, sugerindo que as organizações possuem a capacidade de mudar – ou pelo menos influenciar – o ambiente que as circunda. Nesse cenário, entende-se que as estratégias de marketing podem alterar a maneira como a organização e o ambiente interagem, numa noção de interdependência; o

---

[5] *Profit Impact of Market Strategy* (Impacto da Estratégia de Mercado no Lucro). Base de dados desenvolvida originalmente para a General Eletric na década de sessenta, voltada a avaliar correlações entre variáveis estratégicas e o desempenho do negócio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 1998).

[6] Uma análise sobre as abordagens matriciais, o programa PIMS e a estrutura de Porter pode ser encontrada também em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), em sua crítica à escola de posicionamento e sua inclinação ao ambiente externo. A influência das análises matriciais de portfólio sobre o campo da estratégia é descrita ainda em Ghemawat (2000). A atualidade da questão é reforçada pela referência às ferramentas descritas em consagrados livros textos de marketing, como é o caso de Kotler (2000).

mercado não deve ser visto como o ponto de gravidade em torno do qual orbitam a organização e suas ações.

Nesse ponto, convém destacar que a revisão de literatura propiciou a percepção de que o determinismo no marketing pode ser analisado sob dois momentos: (1) os estudos que já há algum tempo apontam para a reatividade implícita à filosofia de orientação para o cliente; (2) e os estudos que, de forma mais recente, assinalam o caráter determinista da abordagem de orientação para o mercado. Assim, a questão da reatividade no marketing é descrita nesta tese a partir dos dois campos de análise citados: o primeiro, dizendo respeito às análises que focalizam o caráter determinista da tradicional postura de orientação para o cliente; o segundo, representado pelas abordagens proativas de orientação para o mercado, um contraponto à natureza determinista imputada a esse conceito e suas implicações. É o que se apresenta na sequência.

### 2.2.1 O Determinismo da Orientação para o Cliente[7]

O marketing nasceu e se desenvolveu sob a premissa da orientação para o cliente, filosofia de negócios centrada no atendimento das necessidades dos consumidores e na busca de sua satisfação (SLATER; NARVER, 1998; KOTLER, 2000). Do cliente como centro de referência das organizações de Keith (1960) ao cliente foco das ações estratégicas de McKenna (1991), a postura responsiva às demandas dos consumidores constituiu-se no próprio DNA da teoria em marketing. Para serem bem sucedidas, as organizações deveriam examinar constantemente possibilidades de satisfazer de forma eficaz as necessidades do público consumidor (LEVITT, 1960). Assim, e como denota Whittington (2002), solidificou-se no âmbito

[7] O debate acadêmico sobre os domínios das abordagens de orientação para o cliente e de orientação para o mercado é extenso, espelhando entendimentos absolutamente heterogêneos (SHAPIRO, 1988; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994; SLATER; NARVER, 1998; CONNOR, 1999). Nesta tese, assume-se que as duas abordagens espelhem posicionamentos estratégicos distintos. Assim, a orientação para o cliente *(customer orientation)* é aqui vista como a clássica orientação para marketing (*marketing orientation*), onde o cliente é o foco primário de interesse; a abordagem de orientação para o mercado *(market orientation)*, por sua vez, representa um alargamento dessa visão centrada no cliente, trazendo à análise estratégica outros atores do cenário competitivo, principalmente a concorrência. Essa concepção encontra-se no âmago da literatura seminal de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3); o foco no cliente constitui-se num dos pilares – mas não o único – desse tipo de orientação (NARVER; SLATER, 1990; WEBSTER, 1994).

das estratégias de mercado a noção do cliente como condutor das iniciativas de inovação e de pesquisa e desenvolvimento, limitando as ações de marketing à simples resposta aos seus anseios e demandas.

Embora a importância do cliente no escopo da estratégia seja inequívoca, ganhou corpo na literatura de marketing um crescente interesse pelos efeitos colaterais desse posicionamento (CARPENTER; GLAZER, NAKAMOTO, 1997). Dessa forma, a postura de orientação para o cliente passa a ser vista como reativa e de foco restrito no curto prazo (SLATER; NARVER, 1998), restringindo, por exemplo, a geração de inovações (MACDONALD, 1995) e o alcance das ações de pesquisa e desenvolvimento (FROSCH, 1996). Hamel e Prahalad (1994) dispõem que as organizações que buscam antecipar proativamente o futuro devem ir além dessa mera atitude *customer-led*; os clientes usualmente não são provedores de idéias que venham a revolucionar o mercado, não se constituindo em fontes de insights para produtos e serviços que representem real vantagem competitiva para a organização (HAMEL; PRAHALAD, 1994, p.109).

Destarte, o viés reativo das estratégias orientadas ao cliente passa a ser explorado de forma mais saliente. Christensen e Bower (1996), por exemplo, constatam que filosofias centradas em demasia nas demandas dos clientes são inócuas e nocivas em períodos de descontinuidade industrial, marcados por acentuadas mudanças tecnológicas nos produtos. Avaliando a trajetória da indústria de computadores entre 1975 e 1990, o estudo observa a perda de liderança de muitos fabricantes pelo foco excessivo nas necessidades de mercado. Empresas que acabaram por tornarem-se ineficientes no lançamento de inovações de ruptura, embora fossem tecnologicamente capazes de produzi-las. Os autores enfatizam que a alocação de recursos guiada pelas necessidades dos consumidores relaciona-se de forma direta à perda de liderança e consequente desempenho inferior; também a inovação, nessa conjuntura, traduz-se em mero incremento baseado nas necessidades existentes do mercado, em detrimento de inovações radicais com potencialidades futuras de comercialização (CHRISTENSEN; BOWER, 1996).

Berthon, Hulbert e Pitt (1999) analisam a orientação para o cliente em paralelo à chamada orientação para a inovação. Para esses autores, posturas inovadoras subvertem a clássica visão de marketing, ao conceber que os produtos

precedem as necessidades e que criam suas próprias demandas mudando a maneira como os consumidores se comportam. Observam que inovações geradas pelos clientes são extremamente raras e que a pesquisa de mercado é falha em perscrutar indícios de inovações tidas como disruptivas[8]. Concluindo, denotam que as organizações voltadas a modelar as condições de mercado possuem uma orientação acentuada em inovação, em detrimento de uma postura de orientação para as necessidades dos clientes.

Carpenter, Glazer e Nakamoto (1997) também oferecem construção ao tema, afirmando que a resposta às preferências dos clientes representa apenas uma das facetas da ação de marketing; outra, vaticinam, consiste em influenciar e moldar as preferências e demandas dos consumidores, dirigindo assim a própria evolução do mercado. Contribuem para a questão de forma saliente, ao afirmarem que: *"(...) um importante, senão central, objetivo de marketing, é criar o contexto – moldar o ambiente competitivo e, consequentemente, sua estrutura de preferências e tomada de decisões – para produzir vantagem competitiva sustentável"* (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997, p. 528). Para os autores, a construção de um novo conceito de vantagem competitiva no âmbito do marketing passa inexoravelmente por uma visão estratégica voltada a *"estabelecer as regras da competição"* (p. 536). Nessa perspectiva, a organização é quem dita os movimentos e as dinâmicas do ambiente, moldando os padrões de preferências e comportamentos ali existentes.

Na esteira dessa discussão, a eficácia da pesquisa de mercado tradicional é vista como limitada à articulação expressa dos desejos dos consumidores (SLATER, 2001). Como observam McDonald (1995) e Frosch (1996), o mercado usualmente não enxerga muito além de suas necessidades presentes, das soluções que imagina e de sua maneira habitual de fazer negócios; por corolário, seus subsídios para inovações radicais são historicamente infrequentes. Para Hamel e Prahalad (1994), a pesquisa de mercado tradicional tem utilidade inequívoca quando lida com necessidades expressas dos consumidores; em contrapartida, tem sua eficácia diminuída quando se defronta com necessidades latentes e por isso mesmo não articuladas.

---

[8] Nesta tese, os termos "inovação disruptiva" e "inovação radical" são utilizados de forma intercambiável. Em síntese, representam as inovações que transformam o mercado de forma substancial, alterando os padrões de consumo até então existentes de maneira considerável (SANDBERG, 2002).

Observações mais recentes como as de Whittington (2002) mantêm a atualidade do debate em curso. Para esse autor, uma postura voltada de forma excessiva ao atendimento das necessidades dos clientes pode limitar de forma drástica a capacidade de inovação. Cita a clássica subestimação do mercado de microcomputadores pela IBM no início da década de 80, porque baseada nas condições de mercado reinantes à época. Nesse sentido, Whittington (2002) ecoa os argumentos já expostos anteriormente, fortalecendo a idéia de que os consumidores sejam base pouco profícua para a geração de inovações radicais da oferta. Muitas vezes, *"o mercado fornece pouca orientação confiável para o sucesso"* (WHITTINGTON, 202, p. 94).

Importante salientar que a crítica à filosofia de orientação para o cliente não afasta a propriedade dessa abordagem no campo do marketing. Como dispõem Slater e Narver (1998), sua prática revela-se satisfatória em ambientes relativamente estáveis, onde a principal premissa gerencial é conservar os relacionamentos já conquistados e evitar maiores riscos no negócio. No entanto, argumenta-se que vantagens competitivas de longo prazo necessitam de posturas proativas para serem alcançadas, baseadas na criação de novas necessidades e demandas de forma antecipada (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999). Tal entendimento – até aqui centrado sobre a postura de orientação para o cliente – passa a ser direcionado também à abordagem de orientação para o mercado, instalando uma nova fonte de discussão sobre a reatividade no campo do marketing. É o que se apresenta na sequência.

### 2.2.2 O Determinismo da Orientação para o Mercado

O segundo campo de análise sobre a reatividade no marketing emerge da teoria de orientação para o mercado. Expondo uma possibilidade proativa de orientação ao ambiente externo – em contraponto ao simples adaptar-se da postura de orientação tradicional –, essa nova linha de pesquisa desponta na seara da pesquisa em marketing a partir do início da atual década. Kumar, Scheer e Kotler

(2000) imputam a essa abordagem o termo *market driving*[9], no sentido de uma estratégia voltada a guiar o mercado de forma voluntarista. À mesma época, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) contribuem à questão com a perspectiva *driving markets*, salientando que as organizações podem também conduzir e modelar o mercado, ao invés de por ele apenas serem conduzidas. Cabe a Narver, Slater e MacLachlan (2004) explicitarem a essência dessa nova postura, denominando-a de "Orientação para o Mercado Proativa" (*Proactive Market Orientation*). Estudos sucedâneos passam a se debruçar sobre o tema de forma marcante, reforçando o interesse pela questão da proatividade no âmbito das estratégias de mercado (HILLS; SARIN, 2003; CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004), e mantendo a atualidade do debate (BEVERLAND; EWING; MATANDA, 2006; SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008).

Fundamentalmente, a orientação para o mercado pressupõe a captação de informações sobre os clientes e a concorrência, a disseminação dessas informações pelas áreas da organização e a posterior resposta ao mercado com base nas informações geradas (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Justamente por essa natureza, entende-se que essa estratégia tenha sido percebida sob um foco restrito porque acentuadamente adaptativo (JAWORSKI, KOHLI; SAHAT, 2000; NARVER, SLATER, MACLACHLAN, 2004). Em outras palavras, captar informações sobre o ambiente e agir com base nas informações apreendidas passa a ser visto como um processo responsivo, limitando ações inovadoras radicais pelo fato de posicionar o mercado e suas variáveis como uma realidade "dada" (SLATER, 2001).

As escalas de orientação para o mercado depõem em prol da crítica aposta. O exame das três principais medidas de orientação para o mercado utilizadas no campo – MARKOR, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), MKTOR, de Narver e Slater (1990) e CUSTOMER ORIENTATION SCALE, de Deshpandé, Farley e Webster (1993) – faz ver que as mesmas relacionam apenas aspectos voltados à captação de informações sobre os clientes e a concorrência, e a consequente resposta ao mercado com base nas informações coletadas (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999;

[9] Em tradução livre, "direcionador de mercado".

NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).[10] Assim, considerando a quase totalitária preponderância das três escalas citadas no panorama de pesquisa em orientação para o mercado (LANGERAK, 2002), é admissível considerar o caráter reativo dos construtos tradicionais de orientação e a coerência do exame que o sustenta.

Alguns trabalhos anteriores já antecipavam o debate em curso. Em estudo analítico sobre os rumos da teoria de orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1996) atentavam para o fato de que essa abordagem deveria contemplar também a proatividade em sua base de atividades e comportamentos. Kumar (1997), à mesma época, observava as mudanças radicais no setor de varejo por via de estratégias voltadas a dirigir o mercado. O interesse pelo tema é reforçado por análises posteriores como as de Sheth e Sisodia (1999). Para esses autores, a abordagem tradicional de orientação – consolidada como uma verdadeira generalização empírica (*law-like generalization*) no campo do marketing – deveria rever seus conceitos de forma saliente, pois já naquela época reduzia sua eficácia em face de um ambiente competitivo marcado pela diversidade. Ao mesmo tempo, advogavam em prol de uma perspectiva proativa no âmbito da orientação para o mercado (*market driving*), a qual, somada à abordagem tradicional "*market driven*[11]*",* perfaria uma estratégia de orientação ao mercado em sua completude.

Um interesse mais concreto pelo tema se estabelece a partir do início da atual década. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) denotam o desequilíbrio em prol do modelo reativo no âmbito das pesquisas e estudos sobre a orientação para o mercado Para esses autores, a teoria de orientação para o mercado teria sido "mal interpretada", sendo compreendida a partir de uma perspectiva eminentemente reativa. Ganha contornos a idéia de que a orientação para o mercado deva contemplar dois comportamentos distintos, mas complementares; trata-se de não só responder às demandas do ambiente, mas também buscar agir proativamente no sentido de guiá-lo (SLATER; NARVER, 1998). A crítica em foco recai justamente sobre o

[10] Um olhar mais acurado sobre os quarenta e quatro itens que compõem as três escalas descritas sustenta os argumentos anteriores. Apenas um item da escala MARKOR faz alusão às necessidades futuras dos clientes, denotando uma atitude de antecipação, uma das dimensões do comportamento expressa pela literatura específica (SANDBERG, 2002) e analisado posteriormente neste trabalho. Todos os restantes dizem respeito à captação de informações sobre clientes e/ou competidores e a posterior resposta (adequação) às condições observadas.

[11] Em tradução livre, "direcionado pelo mercado".

desequilíbrio em prol do comportamento reativo historicamente imputado a essa abordagem (JAWORSKI; KOLHI; SAHAY, 2000; NARVER, SLATER; MACMACHLAN, 2004) e visto como um equívoco de compreensão (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; DAY, 1999).

Kumar, Scheer e Kotler (2000) somam esforços à questão, analisando as características inerentes às organizações voltadas a guiar o mercado e transformar as regras da competição. Tendo como espelho vinte e cinco empresas de sucesso mundial – como Amazon, Body Shop, Dell, IKEA, FedEx, Sony, Tetra Pak e Wall Mart – os autores inferem que o êxito dessas organizações, deve-se, em grande parte, à sua capacidade de se posicionar em relação ao mercado de forma não-responsiva. Organizações com essa postura, ajuízam, enxergam o mercado de forma "diferente"; buscando atender os clientes de maneira não convencional acabam por transcender o padrão de oferta da indústria.

Incursões sucedâneas ao campo ampliam o interesse pela questão. Assim, Harris e Cai (2002) analisam o caso da fabricante mundial de diamantes DeBeers, em sua entrada no mercado chinês. Levantando uma série de proposições relacionadas, revelam a aderência dos preceitos relacionados à orientação proativa de mercado e a realidade do campo. Mais especificamente, a pesquisa encontra sustentação empírica para algumas das facetas descritas por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e Kumar, Scheer e Kotler (2000) como centrais no âmago da proatividade estratégica, tais como as ações voltadas a modelar o comportamento de clientes e competidores.

Hills e Sarin (2003) seguem o curso do debate, intensificando o juízo de que a abordagem de orientação para o mercado, se por um lado ampliou o foco no cliente do marketing tradicional, por outro continuou dentro de um paradigma de resposta às dinâmicas do cenário competitivo e seus atores, negligenciando o potencial de perspectivas mais proativas em seu âmbito. Tendo a indústria de alta tecnologia como pano de fundo, esses autores observam a proeminência de uma abordagem proativa em relação ao ambiente, em detrimento de outras posturas como de orientação para o cliente ou pioneirismo de mercado. Para Hills e Sarin (2003), em indústrias voláteis, de alta turbulência e grande incerteza, uma abordagem tradicional de geração de inteligência e resposta ao mercado denota não ser a

alternativa mais satisfatória. Cabe salientar que esse entendimento já era professado por D'Aveni (1994), ao descrever a inoperância de visões estratégicas reativas em cenários tidos como de "hipercompetição".

Trabalho mais recente de Narver, Slater e MacLachlan (2004) questiona a validade da orientação para o mercado "reativa", dominante no panorama da pesquisa na área. Os autores comentam que o atendimento das necessidades expressas dos clientes não mais sustente vantagens competitivas de longo-prazo, porque insuficientes no processo de aquisição e retenção de clientes. Necessidades manifestas pelo mercado são facilmente reconhecíveis pelos concorrentes, que passam a oferecer os mesmos benefícios ou vantagens bastante similares aos clientes. "Commoditização", guerra de preços e a erosão dos níveis de lucratividade serão consequências lógicas nessa realidade (NARVER; SLATER; MACMACHLAN, 2004, p. 336).

Estudos sucedâneos seguem reforçando o interesse pelo contraponto reatividade/proatividade no âmbito da orientação para o mercado. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) apresentam uma estrutura conceitual para a abordagem *market driving* de orientação, traduzindo o crescente interesse pelo tema. Mais recentemente, Beverland, Ewing e Matanda (2006) estudam a relação de uma estratégia proativa de orientação para o mercado e o sucesso de novos produtos em doze corporações chinesas, revelando a proeminência de desempenhos superiores nas firmas com posturas menos deterministas. A relação das orientações reativa e proativa de orientação para o mercado e o desempenho de novos produtos também é o foco do trabalho de Tsai, Chou e Kuo (2007). Finalmente, cita-se o recente estudo de Schindehutte, Morris e Kocak (2008), analisando o papel de uma orientação empreendedora no âmbito da estratégia proativa de orientação para o mercado.

Assim, ancorado nas análises sobre a reatividade nos campos da orientação para o cliente e da orientação para o mercado até aqui relatadas, reforça-se a importância e propriedade da proatividade no âmbito do marketing. Ao mesmo tempo, salienta-se, os estudos relacionados ao tema carecem de maiores elucidações sobre a definição e natureza do comportamento proativo, bem como seu lugar e papel no mundo organizacional. Destarte, é importante compreender

inicialmente a proatividade no contexto específico das organizações, explorando ao mesmo tempo seu significado enquanto estratégia voltada ao ambiente externo. Tais pressupostos preparam terreno para compreender-se posteriormente o conceito específico da proatividade de mercado, foco de estudo da presente tese.

## 2.3 PROATIVIDADE ESTRATÉGICA

No domínio específico das organizações a proatividade pode ser examinada sob diferentes perspectivas. Assim, estudos analisam a proatividade e suas decorrências no nível do indivíduo (BATEMAN; CRANT, 1993; CRANT, 2000), nas estratégias de manufatura (WARD et al., 1994), no lançamento de novos produtos (VERGANTI, 1999), na recuperação do serviço (DE JONG; RUYTER, 2004), e no dia-a-dia do trabalho (FRITZ; SONNENTAG, 2007; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). Dessa forma, e, como constata Sandberg (2002), denota-se o caráter funcional da proatividade, porque passível de ser estudada a partir de áreas específicas da organização.

Embora essa aplicação multifacetada, é no campo específico das estratégias de mercado que a proatividade vem sendo citada, já há algum tempo, como um potencial elemento na construção estratégica das firmas. Estudos e pesquisas realizadas ao longo das últimas três décadas destacam o papel da proatividade na relação das organizações com o ambiente externo, argumentando em prol de sua importância na construção de vantagem competitiva. Não obstante esse interesse observa-se que os estudos descritos não chegam a conformar uma literatura específica sobre a proatividade. Assim, denominou-se nesta tese de “proatividade estratégica”, o campo de pesquisa voltado a analisar a proatividade e seu papel nas estratégias voltadas ao mercado.

O escopo da proatividade estratégica, como aqui delimitado, abrange a literatura que contempla uma visão proativa na construção das estratégias de mercado. Nesse sentido, pode ser representada por aquilo que Tuominem, Rajala e Möller denominam de *“lógica de negócio proativa”*, posicionamento estratégico voltado a alterar o ambiente de negócios (TUOMINEM; RAJALA; MÖLLER, 2003,

p.208). Diferencia-se assim, neste trabalho, a proatividade enquanto estratégia voltada ao ambiente externo de outras aplicações que o conceito possa exibir no contexto organizacional.

Diante do exposto, essa seção apresenta inicialmente o aspecto da proatividade estratégica, descrevendo os principais trabalhos compilados sobre o assunto. No contexto da proatividade estratégica emerge a noção específica da proatividade de mercado, foco do presente estudo e alvo de análise posterior.

### 2.3.1 Estudos Sobre a Proatividade Estratégica

A idéia de que a proatividade seja um importante recurso nas estratégias de mercado já há algum tempo permeia o universo dos estudos em administração. Miller e Friesen (1978) relacionam a proatividade a uma questão básica: o nível em que uma organização busca “modelar” o ambiente por meio da introdução de novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas em seu contexto. Analisando qualitativamente o processo de formulação estratégica em oitenta e uma empresas de diferentes segmentos, os autores denotam o papel da proatividade em estratégias pautadas pela manipulação das condições do mercado, bem como pela busca da ação antecipada aos concorrentes. Em suas conclusões ao tema, Miller e Friesen (1978) vaticinam que as estratégias organizacionais não se constituem somente em simples respostas às demandas do meio; elas podem espelhar, também, a modificação voluntária das condições ambientais vigentes.

À mesma época, o clássico estudo de Miles e Snow [1978] também lança luzes sobre a questão da proatividade no campo das organizações. O tipo estratégico “*prospector*”, um dos modelos apresentados pelos autores, representa a organização eminentemente proativa, porque voltada a criar a mudança e novas oportunidades no ambiente competitivo. Baseados em pesquisa empírica junto a oitenta e quatro organizações atuantes em quatro diferentes indústrias, Miles e Snow assinalam como *prospectors* – em suas escolhas sobre mercados, produtos e maneiras de competir – analisam constantemente oportunidades de crescimento a

partir de novos produtos e segmentos de atuação, em contraponto à posição defensiva centrada na manutenção dos negócios e das posições conquistadas. *Prospectors* adotam uma postura proativa, e por meio dela buscam criar a mudança ou se antecipar a ela de forma a serem os pioneiros no mercado; buscam *"definir ao invés de defender domínios"* (MILES; SNOW, [1978], p. 57).

Estudos empíricos sucedâneos sobre a tipologia de Miles e Snow trouxeram informações relevantes sobre o tipo estratégico *prospector* e, por corolário, sobre a proatividade e seus efeitos. Assim, Hambrick (1983) observa que as organizações do tipo *prospector* tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo fato de aproveitarem de forma mais eficaz as oportunidades de crescimento aí presentes. Posteriormente, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) estudam cento e cinquenta organizações ligadas a serviços médicos e de saúde nos EUA, descrevendo como a ênfase na inovação, no lançamento de novos produtos e na busca por novas oportunidades são características presentes de organizações tidas como *prospectors*. Ainda, destacam os efeitos positivos de tal postura sobre a performance, superior àquelas observadas em organizações voltadas unicamente à resposta e adaptação ao ambiente.

Embora os estudos citados tenham conferido relevância ao tema, pesquisas posteriores que remetem à questão da proatividade são notadas somente uma década mais tarde. Assim, Venkatraman (1989) imputa à proatividade relevante papel no escopo da orientação estratégica das firmas, caracterizando-a como a busca constante por novas oportunidades de negócio e a introdução de novos produtos e marcas que coloquem a empresa para além da competição vigente. Analisando a relação entre uma postura proativa e a performance em duzentas e duas unidades de negócios de diferentes indústrias, Venkatraman (1989) destaca o impacto positivo e significante da proatividade sobre o crescimento das vendas, participação de mercado e lucratividade. Além disso, observa a estreita relação entre a proatividade e aquilo que denomina de "visão futurista", postura estratégica voltada para ações e investimentos baseados no longo prazo.

No panorama dos anos noventa, contribuições como as de Morgan (1992) seguem sinalizando a importância da proatividade enquanto uma competência chave da atividade gerencial. Ancorando seus argumentos em pesquisa qualitativa

junto a executivos da alta gerência de diferentes organizações, esse autor retrata como a adaptação à mudança ainda se subsume no cerne da construção estratégica das firmas. Em contraste a esse padrão reativo, Morgan (1992) denota o valor da proatividade no sentido de criarem-se oportunidades e novas demandas no ambiente de negócios. Observa que a postura proativa – indo além da mera identificação da mudança, sempre posterior aos eventos – possibilita o reconhecimento de mudanças latentes e oportunidades a elas relacionadas, numa clara atitude de antecipação.

Pode-se afirmar que o caráter estratégico da proatividade retratado até aqui cresce em proeminência a partir do trabalho de Hamel e Prahalad (1994). Essa dupla de autores observa o paradigma adaptativo que permeia a maior parte da construção estratégica das firmas, ao mesmo tempo em que argumenta em prol de uma visão em contraponto a essa postura. Esse novo direcionamento, enfatizam, passa pela reinvenção dos espaços competitivos existentes e até mesmo pela criação de espaços totalmente novos. Para tanto, denotam ser necessário agir proativamente no sentido de transformar a estrutura da indústria em vigor. Essa postura proativa também se traduz numa visão que transcende as regras do mercado atendido e das concepções de produtos e serviços dominantes; isso faz com que a organização vá além das necessidades articuladas dos clientes, procurando antecipar demandas latentes que o próprio mercado desconhece.

Contribuição ao entendimento da proatividade também emerge dos estudos sobre empreendedorismo, merecendo destaque o aporte oferecido por Lumpkin e Dess (1996). Os autores posicionam a proatividade como uma das dimensões essenciais da orientação empreendedora, ao mesmo tempo em que a definem como a habilidade de antecipação e ação premeditada sobre o futuro. Nesse entendimento, posturas proativas são aquelas voltadas à tomada de iniciativa no sentido de modelar o ambiente, buscando aí influenciar ou até mesmo criar necessidades. Organizações proativas buscam, antes de tudo, *"encontrar demanda"*, ao invés de somente competir por parcelas da demanda existente (LUMPKIN; DESS, 1996, p.147).

O papel estratégico da proatividade é destacado ainda no estudo que Aragon-Correa (1998) desenvolve junto a cento e cinco companhias atuantes no mercado

europeu. A pesquisa relata os efeitos positivos da proatividade na eficácia estratégica das organizações foco de análise, acenando para a importância da ação proativa na construção de vantagem competitiva. Salienta-se que Aragon-Correa (1998) converge sua definição sobre proatividade às concepções até aqui em relato; para o autor, a proatividade traduz-se na tendência e postura da organização em iniciar a mudança, ao invés de tão somente reagir aos eventos que lhe são apresentados.

Convergentes aos entendimentos até aqui expostos, Johannessen, Olaisen e Olsen (1999) descrevem a proatividade como a habilidade da organização em criar oportunidades ou antecipar-se às oportunidades e ameaças antes que essas efetivamente se façam sentir. Os autores estruturam sua pesquisa sobre entrevistas em profundidade com trinta e dois gerentes de topo atuantes em organizações líderes no mercado europeu. Desse estudo, emerge a noção de que a proatividade constitua-se num importante pilar no gerenciamento da inovação. Nesse sentido, o processo proativo traduz-se na capacidade de visualização de oportunidades no futuro, trazendo-as e operacionalizando-as à realidade presente.

A relação da proatividade com a estratégia de mercado aparece no estudo desenvolvido por Berthon, Hulbert e Pitt (1999). Para esses autores, a orientação estratégica voltada a modelar o mercado *(shape orientation mode)* constitui um tipo genérico de posicionamento perante o ambiente. Mais especificamente, organizações que adotam tal postura são marcadas por um foco acentuado na inovação em detrimento da orientação para o cliente tradicional. Organizações moldam o mercado criando novos espaços competitivos e/ou influenciando – modificando – de forma radical as expectativas e preferências ali vigentes. Nesse contexto, a ação proativa traduz-se no foco em tecnologias disruptivas, voltadas a definir o comportamento de consumo e induzir a demanda.

As idéias de D'Aveni (1999) também refletem o papel da proatividade no contexto da estratégia. Para o autor, organizações com desempenho estratégico superior são aquelas que detêm a capacidade de literalmente *"estabelecer as regras do jogo"* no cenário competitivo, indo além da simples adaptação às regras em vigor. Nesse entendimento, o paradigma de competição vigente na indústria é quebrado, constituindo para a organização que implementa tal feito uma posição de

supremacia estratégica sobre os concorrentes. Além disso, firmas que proativamente definem os padrões e as bases da competição no mais das vezes acabam por acentuar a reatividade de seus concorrentes, forçando-os a se adequar às novas regras por elas impostas.

Mais recentemente, e, já no contexto da atual década, a questão da proatividade continua a auferir contribuições. Trabalhos como o de Harper (2000) ratificam a significância da antecipação no escopo da proatividade e a importância de tal atributo no âmbito do que denomina "gerenciamento antecipatório" [12]. Avançando em suas considerações, o autor observa que a diferença crucial entre organizações reativas e proativas relaciona-se em última análise ao tempo de resposta aos eventos externos. Assim, enquanto organizações voltadas à adaptação usualmente respondem posteriormente à ocorrência dos eventos, aquelas proativas "sentem" de forma antecipada os primeiros sinais de mudança, e, até mesmo, buscam criar a mudança de forma intencional.

Importante contribuição ao entendimento da proatividade emerge do estudo engendrado por Johnson et al. (2003) sobre o conceito de "flexibilidade estratégica". Observam que historicamente, essa concepção é tida numa perspectiva eminentemente reativa; nesse sentido, ser flexível é ter a habilidade de responder e adaptar-se com sucesso às mudanças do meio. Não obstante reconheçam a importância contingente da adaptação e da resposta às condições externas, esses autores argumentam que a flexibilidade enquanto estratégia não pode se resumir apenas a essas ações. Assim, sugerem uma visão refinada da flexibilidade estratégica, a qual contempla também a proatividade em seu escopo. Convergem dessa forma com concepções anteriores como as de Evans (1991) e de Hitt, Keats e DeMarie (1998), que agregam à flexibilidade estratégica a capacidade da organização em antecipar e provocar a mudança, ao invés de tão somente a ela se adaptar. Nesse sentido, movimentos precedentes à mudança (*pre-emptive manoeuvres*) denotam o posicionamento estratégico voltado à antecipação e criação de novas realidades, com o intuito de surpreender os concorrentes de forma inusitada, instalando a partir daí novas regras no espaço competitivo (EVANS, 1991).

---

[12] Livre tradução do autor para *anticipatory management*.

Finalmente, é relevante destacar as recentes contribuições de Kim e Mauborgne (2005) e Markides (2008), nas quais a proatividade estratégica traduz-se na criação de novos espaços de mercado. Nesse entendimento, a mudança proativa acontece quando as organizações criam espaços competitivos inexistentes e estabelecem ali novas regras para a competição[13]. Isso ocorre, por exemplo, quando uma organização redefine de forma radical o padrão da oferta de determinada indústria, eliminando atributos a ela inerentes até então tidos como incontestáveis e criando ali uma nova curva de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005). Para Markides (2008), tais espaços de mercado são criados pela transformação proativa do modelo de negócio vigente na indústria. Para esse autor, a criação de novas necessidades de consumo ou de novos benefícios inerentes à oferta constituem exemplos nesse sentido. Como exemplo, cita os modelos de negócio transformadores de empresas como Dell, Amazon e Body Shop. Segundo Markides (2008), a essência de tal estratégia subsume-se em transcender proativamente o padrão de competição estabelecido, buscando-se construir modelos de atuação inovadores e que se estabelecem como condutores do mercado.

Como percebido, os estudos citados até aqui abordam a questão da proatividade enquanto uma orientação ao ambiente externo. Conforme salientado, compõem o referencial que se delimita nesta tese por "proatividade estratégica". Com o objetivo de síntese, o quadro 01 relaciona esses estudos e o entendimento que cada um deles empresta ao elemento "proatividade" no cenário das estratégias de mercado.

[13] Kim e Mauborgne (2005) denominam tais espaços competitivos de "oceanos azuis" (*blue oceans*). Já Markides (2008) prefere o termo "novos modelos de negócio" (*new business models*) para representar esses territórios de mercado ainda não explorados. Importante observar que, em essência, as duas concepções têm esteio na noção de "espaços em branco" (*white spaces*) cunhada já há quase duas décadas por Hamel e Prahalad (1991).

| ESTUDO | ABORDAGEM SOBRE A PROATIVIDADE |
|---|---|
| Miller e Friesen (1978) | Ação da organização no sentido de modelar o ambiente por meio da introdução de novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas em seu contexto. |
| Miles e Snow (1978) | Postura estratégica voltada à criação da mudança e de novas oportunidades no ambiente competitivo. |
| Venkatraman (1989) | Busca constante por novas oportunidades de negócio e a introdução de novos produtos e marcas que coloquem a empresa para além da competição vigente. |
| Morgan (1992) | Posicionamento no sentido de criarem-se oportunidades e novas demandas, possibilitando a identificação de mudanças latentes e oportunidades a elas relacionadas, numa atitude de antecipação. |
| Hamel e Prahalad (1994) | Atitude de reinvenção dos espaços competitivos existentes e até mesmo de criação de espaços totalmente novos. Visão que transcende as regras do mercado atendido, procurando antecipar demandas latentes. |
| Lumpkin e Dess (1996) | Habilidade de antecipação e ação premeditada sobre o futuro. Tomada de iniciativa no sentido de modelar o ambiente, buscando aí influenciar ou mesmo criar a demanda. |
| Aragon-Correa (1998) | Tendência e postura da organização em iniciar a mudança, ao invés de somente reagir aos eventos que lhe são apresentados. |
| Johannessen, Olaisen e Olsen (1999) | Habilidade da organização em criar oportunidades ou antecipar-se às oportunidades e ameaças antes que essas efetivamente se façam sentir. |
| D'Aveni (1999) | Ação voltada a mudar as "regras do jogo" no cenário competitivo, indo além da simples adaptação ao contexto em vigor. |

continua

| ESTUDO | ABORDAGEM SOBRE A PROATIVIDADE |
|---|---|
| Kim e Mauborgne (1999) | Criação de novos espaços competitivos ainda não dominados pela concorrência. |
| Harper (2000) | Habilidade de “sentir” de forma antecipada os primeiros sinais de mudança no ambiente, e também de criar a mudança de forma intencional. |
| Johnson et al. (2003) | Posicionamento estratégico voltado à antecipação e criação de novas realidades, com o intuito de surpreender os concorrentes de forma inusitada, instalando a partir daí novas regras no espaço competitivo |
| Markides (2008) | Postura voltada a mudar as regras do jogo de mercado pela construção de novos modelos de negócio. |

**Quadro 01 – Abordagens sobre proatividade na literatura**
Fonte: Pesquisa bibliográfica do autor.

Como visto, os estudos até aqui descritos apresentam suas definições e conceitos a respeito da proatividade estratégica. Entretanto, se por um lado tenham posicionado a proatividade como um importante elemento no escopo estratégico das firmas, é somente em Sandberg (2002) que desponta uma tentativa mais densa no sentido de compreendê-la nesse papel. Nesse sentido, erige-se o conceito específico da proatividade de mercado (*market proactiveness*), focando o entendimento da ação proativa no âmbito das estratégias de mercado e ações correlatas. Passa-se a buscar, assim, definições e delimitações mais precisas ao tema, que possam elucidar o papel da proatividade na geração de desempenhos organizacionais superiores. É o que se apresenta na próxima seção.

### 2.3.2 A Proatividade de Mercado

Conforme salientado, a abordagem específica da proatividade de mercado desponta a partir dos trabalhos de Sandberg (2002). Nesse contexto, passa-se a explorar o papel da proatividade enquanto uma ferramenta estratégica de marketing, e, assim, especificamente voltada ao ambiente externo. A autora, deste modo, diferencia desde a origem a proatividade voltada ao mercado (*market proactiveness*), de outras aplicações que a proatividade possa ter no contexto organizacional, como por exemplo, aquelas concernentes às áreas de processo e operações.

Em seu primeiro trabalho, Sandberg (2002) busca conceituar e definir a proatividade de mercado, ao mesmo tempo em que parte para a averiguação empírica de suas características. De forma mais específica, a autora demonstra como essa estratégia facilitou a aceitação de uma inovação radical na indústria farmacêutica veterinária[14]. O estudo denota as ações proativas no sentido de preparar o mercado para o lançamento de um produto até então desconhecido, principalmente pela ação marcante junto aos formadores de opinião da indústria, bem como sobre os usuários inovadores e com grande poder de influência no

[14] O trabalho focaliza estudo de caso sobre o medicamento DOMOSEDAN, sedativo e anestésico animal hoje largamente utilizado na indústria; a marca registrada atual é de propriedade da empresa Orion Group, com sede na Finlândia.

comportamento do mercado. Avançando em suas considerações, Sandberg (2002) aproveita esse pano de fundo para erigir definição própria para a proatividade de mercado, tendo-a como:

> [...] a ação a partir de informações sobre o mercado antes que uma dada situação cause impacto na organização, bem como a ação deliberada voltada a influenciar e criar a mudança no mercado (SANDBERG, 2002, p. 188).

Em outras palavras, empresas proativas em relação ao mercado modelam e influenciam a demanda, transformando mercados existentes ou até mesmo criando novos mercados de forma determinada.

Nesse ponto, importante destacar o caráter integrante que se delineia entre os conceitos de reatividade e proatividade. Nesse entender, uma ação de antecipação aos eventos do ambiente não deixa de representar, em última análise, uma reação. A diferença, contudo, é que aquela traduz uma reação antecipada. Em outras palavras: a postura reativa clássica reage a eventos do ambiente já ocorridos, tentando se adaptar as suas consequências. A reação antecipada – considerada aqui um tipo de ação proativa –, reage não a uma mudança que ocorreu, mas sim, aos primeiros sintomas de mudanças que estão por advir. Sandberg (2002) ressalta que esse comportamento de reação antecipada – que denomina de *anticipatory regulation* –, embora esteja em nível superior à simples reação, muitas vezes não é mais suficiente em face de cenários competitivos cada vez mais acirrados, tendo em vista seu caráter emergencial e de curto prazo.

Em trabalho posterior (SANDBERG; HANSÉN, 2004) a autora em destaque delimita duas dimensões nas quais a proatividade de mercado possa ocorrer. Na dimensão da demanda (*demand-related market proactiveness*), a ação proativa busca antecipar as necessidades dos consumidores e influenciar seu comportamento; já na dimensão da competição (*competition-related market proactiveness*) procura monitorar e influenciar o comportamento dos competidores. Importante destacar que nesse trabalho também se explora a relação de complementaridade entre estratégias proativas e reativas. É o que acontece, por exemplo, quando uma organização lança um produto totalmente inovador de forma proativa, aprimorando-o posteriormente com base nas demandas dos consumidores.

Tal observação corrobora o entendimento da literatura de que ações proativas e reativas não sejam excludentes, atuando a reatividade, muitas vezes, como complemento e sustentação de estratégias proativas anteriores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; JOHNSON et al., 2003). Postula-se que a manutenção das ações voltadas a transformar ou criar mercados – e dos benefícios daí advindos – seja dependente, pelo menos em parte, da adoção de ações voltadas a atender essas mesmas necessidades criadas (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; HARRIS; CAI, 2002).

Mais recentemente, Sandberg (2007) concentra a atenção naquilo que passa a denominar de proatividade relacionada ao cliente – *customer-related proactiveness* – (na verdade, outra denominação para a proatividade relacionada à demanda já citada). Nesse particular, acentua ainda mais o foco sobre a importância da ação proativa no sentido de antecipar e criar mudanças no comportamento dos consumidores. Nesse estudo, a autora acera o entendimento de que a proatividade e a reatividade ocorram em diferentes momentos ao longo dos estágios de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Tendo como substrato cinco estudos de caso sobre inovações radicais em empresas de diferentes setores, a análise lança algumas proposições de pesquisa. Basicamente, postula que a proatividade relacionada ao cliente baseie-se na antecipação às oportunidades de mercado na fase de geração de novos produtos, na preparação do mercado para a aceitação dos produtos previamente ao lançamento, e na resposta (reação) às demandas dos consumidores na fase pós-lançamento. Nessa concepção, reforça-se o entendimento de que as ações proativas e reativas sejam pontos num *continuum*, dinamizando sua ocorrência de acordo com as contingências vigentes.

A dimensão específica da proatividade de mercado apresentada conclui a fundamentação teórica desta tese. Sua construção permitiu evidenciar o estágio atual dos estudos que contemplam a proatividade enquanto uma estratégia voltada ao ambiente externo. Nesse sentido, e, conforme já salientado, pode-se dizer que ainda inexiste uma literatura própria sobre o assunto. Em consequência, são salientes as lacunas que se observam nesse campo de estudo, evidenciando a propriedade de se avançar no entendimento do tema. A síntese da literatura, a seguir, discorre sobre essa questão.

## 2.4 PROATIVIDADE DE MERCADO: ESTÁGIO ATUAL DO CAMPO

Embora a proatividade seja elemento recorrente nos estudos organizacionais, seu entendimento ainda constitui questão em aberto. Entende-se que tal fato seja reflexo, em boa parte, do caráter não protagonista a ela relacionado. A proatividade é vista, por exemplo, como mais uma variável em construtos como os de formulação estratégica (MILLER; FRIESEN, 1978; 1983), de orientação estratégica do negócio (VENKATRAMAN, 1989) ou de orientação empreendedora (LUMPKIM; DESS, 1986). Por corolário, observa-se que esses estudos nem sempre aprofundam a questão de forma satisfatória, pelo fato da proatividade não constituir o foco precípuo da análise.

Trabalhos citados como os de Morgan (1992) e Hamel e Prahalad (1994), se por um lado ratificam a importância da proatividade no cenário das estratégias de mercado, por outro seguem exibindo lacunas em termos de sua definição e operacionalização. A realidade descrita se traduz na inexistência de um construto consolidado para a proatividade de mercado e respectivas escalas de mensuração. Embora algumas tentativas sejam observadas a esse respeito (VENKATRAMAN, 1989; CONANT, MOKWA; VARADARAJAN, 1990), a maioria dos estudos posteriores seguiu abordando a proatividade sem a preocupação explícita de constituir suas bases teóricas e perspectivas metodológicas de medição (D'AVENI, 1999; HARPER, 2000). Esse aspecto ainda é recorrente em análises atuais (KIM; MAUBORGNE, 2005; MARKIDES, 2008).

A literatura sobre a reatividade no marketing e seu desenvolvimento espelha a realidade descrita. Estudos como os de Zeithaml e Zeithaml (1984) e Varadarajan, Clarck e Pride (1992), se têm por mérito lançar o debate sobre a proatividade no marketing e sua importância, em contrapartida não providenciaram o aporte empírico para estudos posteriores. O escasso desenvolvimento do tema no âmbito da literatura de marketing observado posteriormente evidencia esse fato. O mesmo se observa na perspectiva mais recente da orientação proativa de mercado, como destacado, linha de pesquisa que reacendeu o interesse pelo tema da proatividade no âmbito do marketing. (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER;

KOTLER; 2000; HILLS e SARIN, 2003). Entende-se que os trabalhos atinentes a essa dimensão, embora constituam um avanço no entendimento da proatividade enquanto uma estratégia de mercado, carecem de maiores elucidações sobre o que a mesma, em síntese, constitui.

Exceção feita ao estudo de Narver, Slater e MacLachlan (2004), a quase totalidade dos trabalhos sobre a orientação proativa de mercado se subsumem em descrições conceituais a partir de evidências do contexto empresarial (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), estudos de caso isolados (HARRIS; CAI, 2002; TARNOVSKAYA; HELG; BURT, 2008), ou pesquisas exploratórias com especialistas (HILLS; SARIN, 2003); não obstante sua inconteste relevância na construção de conhecimento sobre a proatividade voltada ao mercado, não proporcionam o devido aporte teórico e empírico que o tema demande. Em relação ao estudo ressalvado, o mesmo enfoca a proatividade como uma ação exclusivamente dirigida às necessidades latentes dos consumidores, concepção refletida na respectiva escala de mensuração desenvolvida pelos autores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004, p. 346). Entende-se que essa visão não espelhe a abrangência do construto da proatividade orientada ao mercado, por descurar de dimensões básicas como, por exemplo, a da indústria e seus atores.

Por fim, e chegando ao domínio específico da proatividade de mercado, algumas considerações também não podem ser negligenciadas. Como visto os estudos de Sandberg (2002; 2007) e Sandberg e Hansén (2004) focalizam a proatividade de mercado no âmbito específico da inovação. Em outras palavras, buscou-se aí compreender de que forma ações proativas – sejam de antecipação ou criação – impactam o desenvolvimento e lançamento de novos produtos em suas diferentes fases. Não afastando a importância inconteste dessas análises, entende-se que as mesmas exibam amplas lacunas a serem transpostas, sejam práticas ou conceituais.

Primeiramente, a natureza exploratória dos estudos em relato expõe a premência por análises descritivas quantitativas, aspecto ressaltado pela própria literatura (SANDBERG, 2007). Em segundo ponto, a proatividade de mercado é contemplada em estrita relação com o processo de lançamento de novos produtos, limitando a visão por outras dimensões em que a mesma possa ter palco. O cenário

dos estudos, limitado quase que exclusivamente à indústria farmacêutica (SANDBERG 2002; SANDBERG; HANSÉN, 2004) expõe o terceiro aspecto restritivo a ser salientado. Por fim, a proatividade de mercado é vista como uma ação direcionada de forma exclusiva aos clientes e a concorrência, afastando a exploração de outras possibilidades que possam ser concebidas a esse respeito.

Assim, argumenta-se que as limitações até aqui descritas acentuam a premência por maiores elucidações ao tema, aspecto ressaltado pela própria literatura (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003, SANDBERG; HANSÉN, 2004). Ao mesmo tempo, entende-se que a transcendência dessa realidade passe de forma inconteste pela definição de um construto para a proatividade de mercado e variáveis correlatas, modelo de base para futuras investigações empíricas. O capítulo seguinte discorre sobre o modelo para a proatividade de mercado, objetivo precípuo da presente tese e foco de toda a análise em descrição.

# 3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Ancorado no arcabouço teórico descrito foi concebido o modelo para a proatividade de mercado e hipóteses de pesquisa a ele aderentes. Assim, este capítulo apresenta o desenvolvimento do modelo em pauta a partir da revisão de literatura realizada. Considerações iniciais expõem a importância dos modelos no campo do marketing e a propriedade de sua utilização. Na sequência, exibe-se o raciocínio empregado na construção do modelo para a proatividade de mercado, com seus antecedentes, construto e consequências. Esse desenho inicial foi levado a campo posteriormente, servindo de base para a primeira validação do modelo proposto em rodada qualitativa via entrevistas em profundidade.

Primeiramente, destaca-se que o emprego de modelos no campo do marketing tem sido revelado pela literatura (STEENKAMP, 2000). Esforços de aplicação emergem em diferentes áreas da disciplina, denotando a importância dos modelos no apoio à tomada de decisão em marketing (LEEFLANG; WITTINK, 2000). Relevância que se acentua na seara do marketing estratégico, onde a necessidade por modelos aplicáveis na prática empresarial – concomitante à escassez dessas ferramentas – expõe uma lacuna a ser transposta pela academia (GATIGNON, 2000). Por definição, um modelo representa um conjunto de relações de dependência passíveis de serem testadas empiricamente, permitindo que se "operacionalize" determinada teoria (HAIR JR. et al., 2005). Em outras palavras, modelos são representações da realidade; auxiliam na compreensão das relações entre diferentes elementos de uma dada estrutura teórica, seus antecedentes e consequências. Destarte, pode-se afirmar que a construção de modelos – "modelagem" – permite uma visão abrangente e concisa das relações que se pretende compreender vinculadas a determinado conceito.

O ponto de partida para a construção do modelo foi a pesquisa bibliográfica referente ao tema. Assim, o modelo teórico preliminar aglutinou subsídios de diversas fontes de literatura, as quais tratam do tema proatividade enquanto uma estratégia perante o ambiente de negócios. A base de raciocínio para a formação do

desenho inicial do modelo partiu de três questionamentos básicos: (1) quais os domínios do construto da proatividade de mercado? (2) quais os antecedentes desse construto? (3) quais as consequências da proatividade de mercado sobre o desempenho organizacional? Esse entendimento gerou o primeiro embrião do modelo, representado como segue:

**Figura 01 – Representação inicial para o modelo teórico**
Fonte: Elaborado pelo autor.

Partiu-se então para a análise dos três componentes formadores da estrutura embrionária acima apresentada, iniciando-se pelo construto idealizado. É o que se exibe a partir daqui.

## 3.1 O CONSTRUTO DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Esta seção apresenta o construto concebido para a proatividade de mercado. Acrescido de seus antecedentes e consequências, forma o modelo foco do problema de pesquisa proposto. Para a geração do construto buscou-se inicialmente compreender o real significado do conceito de proatividade, sua natureza e definição. Num segundo momento, estabeleceram-se as dimensões na quais a proatividade de mercado possa ocorrer.

Embora expressão de uso comum, o termo proatividade é de concepção recente, o que faz com que muitas vezes seja compreendido sob distintos

significados.[15] Nesse aspecto justifica-se a observação de Sandberg (2002), para quem as noções de proatividade e reatividade perfazem aqueles casos de conceitos muito citados, mas pouco compreendidos (SANDBERG, 2002, p. 185). Não obstante essa realidade, e, conforme já destacado na fundamentação teórica apresentada, os estudos sobre proatividade acabaram por associar esse comportamento a duas ações fundamentais: (1) a criação deliberada da mudança e (2) a antecipação aos sintomas de mudanças futuras. Já a resposta posterior às mudanças no ambiente constitui a reatividade propriamente dita. Ressalte-se que esse entendimento encontra respaldo na maioria das conceituações no campo do comportamento proativo (BATEMAN; CRANT, 1993; CRANT, 2000; PARKER; WILLIAMS, TURNER; 2006), bem como no próprio sentido etimológico imputado ao termo [16].

Assim, adotou-se nesta tese o entendimento de que a proatividade seja representada tanto pelas ações que visem modificar o ambiente e criar a mudança (BATEMAN; CRANT, 1993; ARAGON-CORREA, 1998), bem como por aquelas que se subsumem em antecipação aos sintomas de mudanças futuras (JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; SANDBERG, 2002). Assim, e, a partir das descrições teóricas até aqui delineadas, emprega-se nesta tese a seguinte definição para a proatividade de mercado:

**"É a habilidade de criar a mudança no mercado, bem como de agir sobre a mudança antes que a mesma cause impacto na organização".**

A definição ofertada apresenta as duas ações básicas relacionadas à proatividade pela literatura – antecipação e criação –, ambas agindo sobre a mudança no mercado. A concepção de mudança como empregada nessa definição

[15] O termo é de origem inglesa (*proactive*), tendo sua incorporação à língua datada em 1933 (MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY, 2009). No idioma português o uso oficial do termo é ainda mais recente, sendo fixado em 1993 (DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA, 2001).

[16] As definições sobre proatividade destacam os dois elementos-chave citados. A mesma é concebida tanto como uma **antecipação à mudança** (MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY, 2009; THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY, 2009), bem como envolvendo a **criação da mudança** de forma deliberada (OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY, 2005; COLLINS ESSENTIAL ENGLISH DICTIONARY, 2009). Na língua portuguesa, o dicionário Houaiss segue a definição antecipatória aposta pelo dicionário Webster.

representa a ocorrência de um evento “x” no ambiente, constituindo o que se determinou por momento “zero (0)”, numa linha de tempo (n) (Figura 02). A proatividade de mercado ocorre quando: (1) uma ação deliberada provoca (cria) a ocorrência do evento “x” aludido; ou (2) quando uma ação busca antecipar-se ao evento “x” potencial, antes que os impactos de sua ocorrência (positivos ou negativos) se façam sentir. Essa ação proativa ocorrerá sempre em tempo anterior à ocorrência dos eventos (momento 0-n), quando esses se configuram ainda em apenas uma possibilidade. Já a ação reativa será sempre posterior aos eventos (momento 0+n), buscando uma adaptação à mudança por eles trazida. Note-se que a reatividade é provocada pelo evento já ocorrido (sentido da seta), constituindo-se numa resposta a um estímulo emanado do ambiente externo.

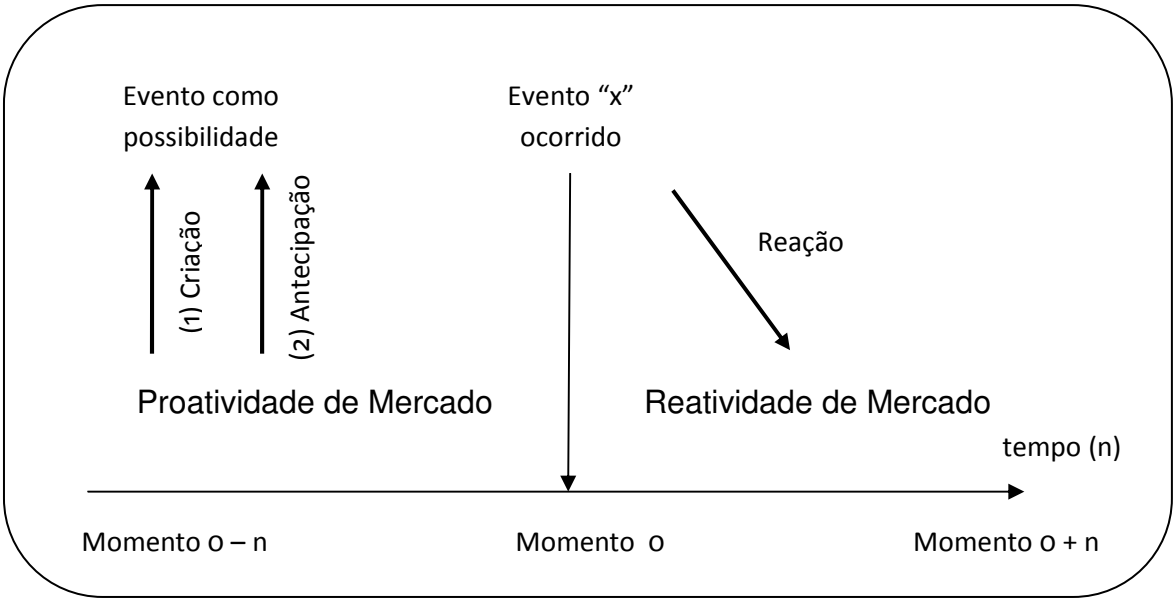



**Figura 02 – Esquema ilustrativo da Proatividade de Mercado**
Fonte: Elaborado pelo autor

Definido o conceito da proatividade de mercado e explanada sua natureza, partiu-se para o entendimento de como e em que dimensões a mesma pode ocorrer. O tópico na sequência discorre sobre esse aspecto.

## 3.2 DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Elaborada a definição para a proatividade de mercado partiu-se para a compreensão de como essa estratégia pode ocorrer no âmbito organizacional. Inicialmente, a construção de tal entendimento foi resumida à seguinte questão:

**Em que dimensões uma organização pode atuar no sentido de criar a mudança no mercado, bem como antecipar a ação sobre mudanças futuras?**

Um primeiro subsídio para a construção da resposta a essa indagação pode ser encontrado em Hamel e Prahalad (1994). Nesse trabalho, descreve-se de que forma e sob que dimensões pode ser implementada uma estratégia voltada a construir espaços competitivos ainda inexplorados e assim, "*moldar proativamente a evolução da indústria"* (HAMEL; PRAHALAD, 1994, p. 79). Em específico, ações inerentes a essa abordagem enfocam movimentos no âmbito da oferta (ir além da concepção convencional de produtos e serviços), da competição (ir além das estruturas da competição existentes) e dos clientes (ir além da mera abordagem de atendimento às necessidades explícitas dos consumidores).

Posteriormente, Hamel (1996) estrutura de forma mais elaborada a questão, ao discorrer sobre aquilo que denomina de "estratégias revolucionárias". Descreve de que forma as organizações podem agir no sentido de transformar o mercado, alterando de forma notável a natureza da competição vigente. Avançando em seu conceito, observa que os mecanismos para realizar essa mudança radical podem ser ativados em três dimensões distintas: (1) dimensão dos produtos e serviços, (2) dimensão do mercado e (3) dimensão da indústria. A primeira dimensão comporta as ações no sentido de alterar o padrão da oferta vigente, por meio de novas concepções para os produtos e serviços existentes; a dimensão do mercado engloba redefinições relacionadas a clientes e consumidores, atuando no sentido de modificar seu comportamento; por fim, a dimensão da indústria abrange as ações

voltadas a transformar as estruturas e padrões da cadeia de valor, alterando sua composição tradicional em prol de novos formatos.

Trabalhos posteriores como os de Markides (1999) também contribuem para a questão. Primeiramente, o autor observa que uma estratégia, em essência, envolve escolhas a serem feitas em três dimensões: produtos, clientes e atividades (processos). Segue, argumentando que as organizações tidas como proativas são aquelas que conseguem implementar inovações nas dimensões citadas, alterando as regras do jogo da competição na indústria (MARKIDES, 1999, p. 59). Mais recentemente, o autor retoma a questão em sua abordagem sobre novos modelos de negócios e a forma como os mesmos podem ser construídos (MARKIDES, 2008). Nesse sentido, ações voltadas a transformar o mercado são ilustradas a partir de exemplos nas dimensões dos produtos e serviços (criação de ofertas totalmente inovadoras, incorporação de novos benefícios e redefinição da proposta de valor aderente à oferta), na dimensão da indústria (redefinição de grupos estratégicos, busca por novas formas de distribuição e novas possibilidades de manufatura), e dos clientes (criação de novas necessidades).

Kim e Mauborgne (1999) seguem raciocínio tangente, ao incluírem as esferas da indústria, dos compradores e dos produtos e serviços como domínios salientes no âmbito de estratégias focadas em construir novos espaços competitivos. Argumentam que a busca por novas oportunidades de mercado deve desafiar os limites convencionais de competição existentes, ação que se estrutura sobre movimentos tais como a criação de novas demandas de mercado (dimensão dos clientes), de uma nova curva de valor dos produtos e serviços (dimensão da oferta), bem como da definição de novos grupos estratégicos para além daqueles já estabelecidos (dimensão da indústria).

Uma contribuição à questão em foco emerge do campo da orientação proativa para o mercado. Na abordagem de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) dois níveis distintos relacionados ao ambiente – estruturas e comportamentos – podem ser acessados no intuito de guiar os movimentos aí presentes. No nível das estruturas de mercado as ações estratégicas visam alterar os padrões da cadeia de valor da indústria, enquanto no nível de comportamento de mercado as ações proativas focalizam clientes e competidores. Kumar, Scheer e Kotler (2000), reforçando esse

entendimento, denotam que as estratégias voltadas a modelar as condições de mercado existentes podem se dar nos níveis de produto, clientes e indústria. Cabe a Hills e Sarin (2003) aglutinar esses dois raciocínios, sinalizando os níveis de produto, mercado e indústria como campos de possíveis ações proativas em relação ao ambiente de negócios. Na dimensão do produto enfileiram as ações voltadas à modificação da oferta; na dimensão do mercado aquelas voltadas a modificar o comportamento e preferências dos consumidores; por fim, na dimensão da indústria, alocam as ações voltadas a alterar a natureza da competição em vigor.

O entendimento de Hills e Sarin (2003) repousa sobre a questão das capacidades organizacionais. Nesse sentido, advogam que organizações com diferentes capacidades atuarão sob diferentes enfoques nas suas ações voltadas a remodelar o mercado. De forma mais específica, organizações com capacidades técnicas serão mais voltadas à inovação em produtos e serviços (dimensão da oferta), enquanto organizações com maior facilidade em perscrutar as dinâmicas dos clientes atuarão com maior ênfase sobre suas preferências e necessidades (dimensão dos clientes). Ainda, capacidades relacionadas a monitorar os movimentos da concorrência, bem como ao desenvolvimento de alianças estratégicas com os competidores, conformarão uma postura organizacional voltada a redefinir as estruturas da competição (dimensão da indústria). Diferentes combinações dessas capacidades genéricas corresponderão a diferentes orientações estratégicas voltadas a transformar o ambiente de negócios de forma proativa.

Transportando as considerações precedentes ao cenário específico da proatividade de mercado – conforme já explicitado na fundamentação teórica deste trabalho –, Sandberg (2002) enxerga o comportamento proativo podendo ser levado à prática em três níveis distintos: produto (ações em P&D, engenharia e manufatura), mercado (ações direcionadas ao ambiente de negócios) e processo (ações relativas às áreas de operações, distribuição e gestão). Posteriormente, e, como já ressaltado, Sandberg e Hansén (2004) elaboram o domínio específico da proatividade de mercado, admitindo a existência de dois tipos genéricos de orientação proativa em relação a ele: a proatividade de mercado voltada à demanda (clientes e consumidores) e a proatividade de mercado voltada à competição

(concorrentes). Como evidenciado nos estudos descritos, as ações pelas quais a proatividade pode ser implementada orbitam três dimensões básicas: os âmbitos da oferta, da indústria e dos clientes (Quadro 2, na sequência).

| ESTUDO | DIMENSÕES GENÉRICAS | CORRESPONDÊNCIA NA LITERATURA |
|---|---|---|
| Hamel e Prahalad (1994) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Conceber novos produtos e serviços<br>• Ir além da estrutura de competição<br>• Ir além das necessidades explícitas |
| Hamel (1996) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Conceber novos produtos e serviços<br>• Alterar a composição da cadeia de valor<br>• Modificar o comportamento dos clientes |
| Markides (1999) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | Alterar as regras da competição |
| Kim e Mauborgne (1999) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Criação de uma nova curva de valor<br>• Definição de novos grupos estratégicos<br>• Criação de novas demandas |
| Jaworski, Kohli e Sahay (2000) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Inserir novos benefícios nos produtos<br>• Alterar composição da indústria<br>• Alterar preferências de consumo |
| Kumar, Scheer, e Kotler (2000) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Canibalizar produtos e serviços<br>• Reconfigurar os canais de distribuição<br>• Ir além das expectativas dos clientes |
| Hills e Sarin (2003) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Alterar o padrão dos produtos e serviços<br>• Alterar a natureza da competição<br>• Alterar preferências e comportamentos |
| Sandberg e Hansén (2004) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Não Contempla<br>• Proatividade voltada à Competição<br>• Proatividade voltada à Demanda |
| Markides (2008) | Oferta<br>Indústria<br>Clientes | • Criar novos benefícios e proposta de valor<br>• Redefinição de grupos estratégicos<br>• Criação de novas necessidades |

**Quadro 02 – Dimensões genéricas da Proatividade e correspondência na literatura**
Fonte: Pesquisa Bibliográfica

Assim, entendeu-se coerente idealizar o construto para a proatividade de mercado sendo formado pelas três dimensões genéricas descritas, no âmbito do presente trabalho assim denominadas: (1) Proatividade de Oferta; (2) Proatividade de Indústria e (3) Proatividade de Cliente. As seções na sequência apresentam as considerações a cada dimensão da proatividade de mercado em particular.

### 3.2.1 Proatividade de Oferta

A *proatividade de oferta* engloba as ações proativas voltadas a criar ou antecipar a mudança, por meio da inovação em produtos, serviços e na proposição de valor entregue ao mercado [17]. A importância das decisões de oferta nesse âmbito é aspecto já abordado por Miles e Snow [1978] em suas considerações ao tipo estratégico "prospector". Argumentam que nas organizações afeitas a criar oportunidades e gerar a mudança, a preocupação em desenvolver ofertas novas e voltadas a modificar os padrões da indústria deve ser uma constante. Importante salientar que já Carpenter e Nakamoto (1989) descreviam as preferências dos consumidores como dependentes do contexto; em última instância, as escolhas (demanda) encontram-se condicionadas pelas opções de produtos e serviços, preços e informações disponíveis (oferta). Nesse cenário, a criação de um novo contexto competitivo a partir de estratégias voltadas a modelar a oferta torna-se uma tarefa fundamental para a criação de vantagem competitiva sustentável, (CARPENTER; NAKAMOTO, 1989).

A inovação em produtos e serviços, como entendida no escopo deste trabalho, envolve as (1) modificações nos produtos e serviços oferecidos ao mercado pela organização, bem como a (2) introdução de produtos e serviços inteiramente novos. Já a inovação na proposição de valor pode-se dar também pela (1) entrega de novos produtos ou serviços ao mercado, bem como por meio da (2) expansão da proposta de valor vigente (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

---

[17] A Proposição de Valor (ou proposta de valor), como entendida no escopo deste trabalho, refere-se aos *"benefícios inerentes à oferta posta ao mercado"*. Benefícios, por sua vez, são definidos como *"vantagens ou ganhos particulares associados à compra ou uso de um determinado produto ou serviço"* (DACKO, 2008).

Nesse sentido, a proatividade de oferta é vista atuando tanto no nível da inovação tecnológica (produtos e serviços) quanto no nível da inovação do modelo de negócio (proposição de valor). Considerando que a inovação em produtos e serviços, bem como em relação à proposição de valor são uma constante na literatura sobre a proatividade estratégica, reforça-se a propriedade de englobar esses tipos distintos de ação inovadora no cenário da proatividade de oferta.

Inovações na oferta como um aspecto no escopo das abordagens estratégicas proativas são recorrentes nos trabalhos já citados de Hamel e Prahalad (1994) e também em Hamel (1996). Esses autores já dispunham que a construção estratégica voltada a antecipar o futuro deve desatrelar-se das concepções vigentes relativas à oferta, bem como dos conceitos tradicionais de produto existentes. Noutros termos, declaram que as organizações devem ir além da *"miopia do mercado atendido"* [18], criando produtos totalmente inovadores que ampliem o escopo de abrangência do próprio negócio. Também advogam em prol de uma redefinição nos conceitos de produto, por meio da idealização de novos usos e benefícios para os produtos existentes ou pela criação de produtos totalmente inovadores.

Varadarajan, Clarck e Pride (1992) também concebem as ações na oferta como vitais para a construção de estratégias de marketing de natureza proativa. Citam por exemplo, a promoção de novos usos para os produtos, a modificação na frequência de uso ou até mesmo da quantidade consumida, como ações voltadas a influenciar a demanda existente por meio de inovações relacionadas à oferta. Nesse mesmo contexto, desafiam o conceito de ciclo de vida do produto, afirmando que a curva de evolução da demanda e seu crescimento não estão defesas às ações deliberadas por parte dos gestores, podendo ser modificadas substancialmente por meio das estratégias de produto concebidas. Válido salientar que as limitações resultantes da abordagem do ciclo de vida do produto para a proatividade são citadas de forma mais recente em Dacko (2008), o qual observa as implicações negativas de seu uso para o desenvolvimento das estratégias de marketing.

Ecoando as considerações anteriores, Kumar, Scheer e Kotler (2000) argumentam que a eficácia de uma estratégia voltada a guiar proativamente o

[18] Livre tradução para *"Myopia of the Served Market"*.

mercado une-se de forma inexorável à modificação da oferta existente. De forma mais específica, observam que a construção de uma nova proposta de valor ao mercado situa-se no âmago de uma abordagem de transformação do ambiente de negócios e suas dinâmicas. Essa modificação na proposta de valor também é enfocada por Kim e Mauborgne (1999), ao contemplarem a importância da reestruturação da oferta como meio de criar novas oportunidades de mercado até então não idealizadas. No contexto desses argumentos fica clara a noção de que inovações no valor entregue ao mercado poderão criar novos espaços competitivos, moldando a demanda e reconstruindo novas fronteiras de negócios.

No escopo do que denominam de estratégia proativa de orientação para o mercado *(proactive market orientation)*, Narver, Slater e MacLachlan (2004) destacam de forma marcante o papel da inovação em produtos, serviços e benefícios. Nesse contexto, estratégias proativas contemplarão a incorporação de soluções aos produtos e serviços que contemplem desejos e necessidades latentes dos consumidores, bem como a inserção de possíveis modificações no uso dos produtos que possam vir a representar um acréscimo no valor entregue ao mercado. A questão em curso ganha voz também em recente argumentação de Markides (2008). Para esse autor, a reconstrução do valor inerente à oferta constitui-se num dos pilares fundamentais na geração de novos modelos de negócios por parte das firmas. Observa que a escolha sobre os produtos e serviços é, por si só, uma opção estratégica, não necessariamente dependente de uma escolha anterior sobre o mercado atendido. Em outras palavras, a escolha por um segmento de mercado não delimita a oferta que será a ele oferecida. Na esteira dessas considerações, enfatiza-se que a remodelação da proposta de valor entregue não necessariamente implique em mudanças do produto ou serviço a ela inerente. Pode-se transcender o padrão de oferta estabelecido pela competição por meio de novos benefícios incorporados aos produtos e serviços existentes.

Assim, com apoio nas exposições até aqui descritas, reforça-se a importância da proatividade de oferta como uma dimensão básica no escopo da proatividade de mercado. Juntamente com as outras duas dimensões idealizadas – proatividade de indústria e proatividade de cliente – perfaz o construto foco de análise da presente

tese. É sobre essas outras duas dimensões que se dá sequência às considerações em curso.

### 3.2.2 Proatividade de Indústria

A segunda dimensão da proatividade de mercado idealizada neste trabalho foi definida como *proatividade de indústria*. Engloba a criação ou a antecipação da mudança no mercado, por meio de ações que alterem a composição da cadeia de valor da indústria, bem como o comportamento dos players a ela relacionados. Ações no âmbito da indústria são relacionadas a uma abordagem estratégica voltada a modificar o ambiente competitivo (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003), constituindo um aspecto fundamental no escopo da proatividade estratégica. Já Hamel (1994) destacava as modificações na estrutura da indústria como um dos caminhos para mudar as regras da competição vigente e transformar o mercado.

A cadeia de valor da indústria é definida no âmbito deste trabalho como a estrutura de atividades relacionadas à produção e distribuição de determinado produto ou serviço (PASS et al., 2005). É o que Porter (1986) denomina de “sistema de valor”, ou seja, a corrente formada pelas cadeias de valor dos diferentes players que atuam num determinado setor. Assim, diferentes atores do mercado interagem reciprocamente, todos eles impactando a cadeia de valores do comprador final (PORTER, 1986). Atuar proativamente em relação à indústria, portanto, significa agir em relação aos players relacionados de forma a modificar sua estrutura de relações e/ou seu comportamento. Isso envolve ações em relação à concorrência, fornecedores, distribuidores e influenciadores ligados ao negócio da organização. É o que se descreve na sequência.

Na dimensão da concorrência, ações de aquisição constituem uma primeira forma de atuar-se no sentido de alterar a estrutura da indústria em vigor. Essa lógica de eliminação é descrita como um potencial caminho para desconstruir *(deconstruction approach)* a composição da cadeia de valor, alterando de forma

proativa as relações a ela inerentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Já Venkrataman (1989) descrevia o monitoramento constante da concorrência no intuito de potenciais aquisições, como uma ação saliente no escopo da proatividade estratégica. Ainda, ações como *joint ventures*, fusões, e outros movimentos estratégicos do gênero, também são descritos como meios inequívocos para atuar sobre a concorrência[19]. É pacífica a idéia, por exemplo, de que o padrão da competição possa ser sensivelmente transformado a partir de alianças estratégicas entre os concorrentes, que passam a competir e cooperar de forma simultânea, alterando as regras econômicas tradicionais (SHETH; SISODIA, 1999). Nas palavras de Kanter, Stein e Jick (1992), tais ações constituem oportunidades evidentes para alterar-se as regras da competição, por meio das quais as organizações podem influenciar de sobremaneira o sistema de relações no qual operam.

Hamel e Prahalad (1994) utilizam o conceito de coalizão para esboçar entendimento aderente ao até aqui descrito. Uma coalizão nada mais é do que uma aliança de longo prazo entre empresas, a qual promove o compartilhamento da cadeia de valores das organizações participantes (PORTER, 1986). Observa-se que muitas oportunidades de inovação só são possíveis a partir da integração de distintas capacidades organizacionais. Em outras palavras, organizações somam suas capacidades distintivas, as quais, isoladas, não seriam suficientes para a criação de novos espaços competitivos e a consequente modificação do ambiente de negócios (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Ações coercivas com alto grau de rivalidade caracterizam uma terceira via para atuar-se de forma proativa perante os concorrentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Nesse sentido, Hills e Sarin (2003) citam as organizações que buscam permanentemente exercer a liderança na indústria em que atuam, lançando estratégias que compelem as demais a seguirem seus movimentos. A idéia aqui, é que a criação de novas competências por uma organização encoraje – "force" – as demais a seguirem comportamento estratégico similar, de modo a sustentarem sua competitividade. Essa noção encontra respaldo na literatura: admite-se que as organizações frequentemente adotem comportamento similar a outras, em resposta

[19] Uma *joint venture* – muitas vezes também denominada de "aliança estratégica" – é definida como o negócio formado por duas ou mais empresas independentes, mas que passam a compartilhar recursos em determinada atividade específica. Já as "fusões" (*mergers*) correspondem à combinação total de duas ou mais firmas, as quais passam a constituir um único negócio (PASS et al., 2005).

às pressões dos movimentos dos players do mercado e à própria incerteza intrínseca ao ambiente competitivo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Exemplos nesse sentido são as organizações que utilizam sua superioridade em recursos financeiros para transformar as estruturas de preço no mercado, ou até mesmo pressionar outras organizações a serem compradas (D'AVENI, 1992). Destaque-se que tais ações estratégicas voltadas a desestabilizar o mercado – por meio do sacrifício de lucros presentes, por exemplo – são descritas já há um bom tempo pela literatura como forças relevantes no escopo da concorrência (PORTER, 1980).

Passando à dimensão dos fornecedores, a proatividade de mercado é ilustrada por movimentos que busquem promover alterações substanciais nos elos de suprimentos de produtos e serviços (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000). Harris e Cai (2003) descrevem as ações de controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos por parte da fabricante de diamantes De Beers, estratégia substancial para que a empresa conseguisse ser mais competitiva em termos de preço, um dos fatores que permitiu a mesma atuar proativamente no até então inexplorado mercado chinês. Integrações para trás também são descritas como ações potenciais para alterar as condições de mercado de forma prévia. Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), as organizações podem escolher em competir diretamente com seus fornecedores, buscando com isso melhorar suas posições de custo ou até mesmo aprimorar a estrutura de fornecimento.

Parcerias e alianças com os fornecedores também constituem uma forma de atuar-se proativamente em relação ao mercado. Davila, Epstein e Shelton (2006) descrevem o caso da japonesa Toyota na década de setenta, que alterou radicalmente o modelo de negócio do setor ao definir uma estratégia colaborativa de relacionamento com os fornecedores da indústria. Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) descrevem a estratégia da sueca IKEA no sentido de construir uma rede de cooperação com os fornecedores no mercado russo. Baseada na construção de relacionamentos de longo prazo, a estratégia da empresa baseou-se no controle, treinamento e investimento financeiro em relação aos fornecedores do negócio. Com isso, esse varejista buscou alterar de forma proativa e substancial o padrão de relacionamentos existente no mercado, pautado pela falta de confiança e de natureza tipicamente transacional. Para os autores, grande parte do sucesso da

empresa se deve a essa capacidade de reformular o modo de atuação em relação aos fornecedores do negócio (TARNOVSKAYA; ELG; BURT, 2008).

Ações em relação aos canais de distribuição ajudam a compor o desenho da proatividade de indústria, sendo citadas com relevância enquanto formas de alterar a estrutura de valor a ela subjacente. Já D'Aveni (1994) denotava a importância das estratégias voltadas a transformar o padrão de distribuição do mercado como meios inequívocos para acessar novas formas de vantagem competitiva. De forma mais específica, o autor salienta que as ações no âmbito da distribuição constituem, muitas vezes, maneiras de contornar as barreiras de entrada de determinada indústria. Mais recentemente, Markides (2008) denota a incidência das ações nos canais com formas de redefinir o modelo de negócio, o que vem sendo observado, por exemplo, em indústrias como as do varejo (ex.: lojas próprias) e de computadores pessoais (ex.: compra eletrônica).

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) observam que movimentos de desintermediação (*disintermediation*) constituem uma via marcante para promover a mudança proativa no ambiente competitivo. Por definição, a desintermediação envolve o processo de remover ou eliminar intermediários da cadeia de suprimentos, passando o agente da ação a vender diretamente seus produtos e serviços ao consumidor final (DACKO, 2008). A esse respeito, Ritchie e Brindley (2000) asseveram que o modelo tradicional de distribuição linear – fabricante/distribuidor/consumidor – cederá muito de seu espaço para novas formas de transação, incentivadas em grande parte pelo advento e disseminação do e-commerce. Nesse contexto, novos modelos de negócio tenderão a remodelar os padrões de venda e de consumo habituais.

Por fim, entende-se que a proatividade de indústria possa ser acessada via ações relativas aos chamados "influenciadores". No escopo deste trabalho, um influenciador é entendido como qualquer agente que detenha poder de regulação ou controle sobre as dinâmicas do setor. O exemplo mais claro nesse sentido constitui o governo, mas tal regulação também pode advir de atores como uma associação industrial, organizações não governamentais, entidades sindicais e grupos de interesse. Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), competidores podem promover movimentos de desregulação no setor em que atuam, como ocorre na formação de

*lobbies* voltados a defender os interesses de determinado grupo estratégico perante o governo ou outros órgãos reguladores.

O impacto das regulações no âmbito da estratégia competitiva é assumido pela literatura. Porter (1980) salienta, já há quase três décadas, que o papel do governo não pode ser negligenciado na análise competitiva da indústria. Controles e restrições do governo interferem substancialmente nas dinâmicas de mercado de muitos setores econômicos, dificultando, por exemplo, a entrada de novos players no negócio. Também Kanter, Stein e Jick (1994) observam a relevância das ações "políticas" voltadas a alterar as regras da competição em determinado setor, como fontes inequívocas de vantagem competitiva. Diante desse fato, considera-se a propriedade de que as ações proativas perante o mercado também possam atuar no âmbito dos agentes reguladores e ações correlatas (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000).

O estudo já citado de Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) evidencia a importância das ações voltadas aos órgãos reguladores no âmbito da proatividade estratégica. Os autores denotam como o varejista IKEA atuou junto aos agentes governamentais e políticos quando de sua entrada no mercado russo, envolvendo nessa ação, por exemplo, a busca por menores taxas de impostos e a simplificação dos procedimentos tributários. Também Varadarajan, Clarck e Pride (1992) denotam a relevância das ações políticas das organizações no intuito de influenciar os agentes reguladores a defenderem os interesses de determinada corporação ou setor industrial. Para os autores, ações no sentido de regular ou desregular a indústria fazem parte de uma estratégia de marketing voltada a controlar o ambiente de negócios.

Relevante salientar que a questão em curso adere ao conceito de "Megamarketing" idealizado por Kotler (1986). Estratégias de mercado devem transcender a simples busca da satisfação dos consumidores; muitas vezes, faz-se necessário criar incentivos para conquistar a cooperação e o suporte de influenciadores relacionados – ou no mínimo neutralizar a sua oposição –. Atores como o governo, legisladores, sindicatos e grupos de interesse, muitas vezes assumem papel fundamental na disposição das estruturas e comportamentos de determinada indústria; devem, pois, ser contemplados nas ações ativadas em

relação ao mercado. Assim, nessa dimensão política, o marketing assume um papel menos determinista na relação com o ambiente, passando a conceber a viabilidade de transformar o mercado pela ação junto aos reguladores que o influenciam (KOTLER, 1986, p.123).

Destarte, no escopo deste trabalho, agir proativamente em relação à indústria pressupõe atuar sobre concorrentes, fornecedores, distribuidores e também sobre os agentes reguladores ligados ao setor onde a organização realiza suas atividades. Constitui-se, desta forma, a segunda dimensão da proatividade de mercado como definida nesta tese. Na sequencia, apresenta-se a terceira dimensão da proatividade de mercado em relato, a proatividade de cliente.

### 3.2.3 Proatividade de Cliente

A proatividade de cliente envolve a criação ou a antecipação da mudança no mercado por meio de modificações nas necessidades dos consumidores. Necessidades perfazem um dos conceitos centrais no escopo do marketing (KOTLER, 2000), sendo consideradas *drivers* essenciais do comportamento de compra (SANDBERG, 2007). A ação sobre as necessidades do mercado é colocada como um dos pilares básicos da proatividade estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MARKIDES, 2008), tendo essa relevância enfatizada também no cenário específico da proatividade de mercado (SANDBERG, 2007).

Para o entendimento da proatividade de cliente é vital compreender-se antes de tudo a natureza das necessidades[20] no campo do marketing. Em síntese, uma necessidade surge na medida em que exista uma lacuna entre um estado atual e outro desejado (SILK, 2006). Ao mesmo tempo, admite-se que nem sempre os consumidores tenham noção concreta de tal discrepância, não sendo capazes, nesse caso, de reconhecer de forma clara suas próprias necessidades. Assim, tem-se que as necessidades podem existir sob as formas expressa ou latente:

[20] O termo "necessidade" é aqui empregado na sua dimensão mercadológica, ou seja, representa um desejo específico de consumo (DACKO, 2006). Transcende, portanto, a noção de necessidade como uma sensação inata de privação, a qual historicamente é colocada como defesa à ação direta de marketing (KOTLER, 2000).

necessidades expressas existem ao nível de consciência dos indivíduos e por isso mesmo são passíveis de serem articuladas. Já as necessidades latentes são aquelas que, embora existentes, não são passíveis de serem manifestas pelos consumidores, permanecendo ocultas deles próprios e assim, do mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Entende-se que a ação proativa em relação ao cliente atue na dimensão das necessidades latentes, enquanto uma tradicional postura reativa focalize as necessidades expressas dos consumidores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Em outras palavras, organizações orientadas ao mercado de forma reativa buscarão somente reconhecer e satisfazer as necessidades expressas dos consumidores de forma sistemática; trata-se de atender as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997). Organizações proativas, por sua vez, focalizarão precipuamente as necessidades ainda não articuladas pelo mercado, e por isso mesmo não atendidas pelos players que dele participam. (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Esse contraponto entre as necessidades expressas e latentes e sua relação com posturas reativas e proativas é um aspecto salientado pela literatura de marketing (SLATER; NARVER, 1998); reforça-se o entendimento que a passagem de uma postura reativa *customer-led* para outra, proativa, ocorra de forma inequívoca pelo reconhecimento das demandas que os próprios consumidores desconhecem (SLATER, 2001).

A ação sobre as necessidades dos consumidores toma a forma, muitas vezes, de modificações nas preferências[21] de consumo (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Carpenter, Glazer e Nakamoto (1997) enfatizam a possibilidade de guiar as preferências dos consumidores de forma proativa. Observam que a estrutura de preferências inerente ao comportamento de compra não é fixa e independente da ação estratégica; consumidores “aprendem” a preferir uma marca à outra (*brand learning*) pela ação influenciadora da organização. No modelo tradicional – reativo – a estrutura de preferências é estabelecida pelos

[21] No escopo desta tese uma preferência é definida como a escolha por uma marca em detrimento de outra. Essa opção é basicamente influenciada pela oferta de produtos e serviços à disposição no mercado e pelos atributos inerentes à oferta de diferentes marcas, como por exemplo, as funcionalidades dos produtos oferecidos, o formato de distribuição, ou a imagem que determinada marca conquistou junto ao público consumidor (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997).

consumidores, em relação a qual a empresa responde; no modelo proativo, as organizações influenciam a escolha do mercado entre marcas distintas, *"moldando a evolução das preferências de compra em favor de uma marca em particular"* (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997, p. 536). Nesse contexto, a influência sobre o aprendizado dos clientes a partir da experiência de consumo tem sido destacada como um ponto relevante na formação das preferências de compra. Mais especificamente, observa-se que o aprendizado gerado a partir das experiências de consumo pode ser gerenciado de forma deliberada pela organização (HOCH; DEIGHTON, 1997).[22]

O foco nas preferências como forma de agir proativamente em relação ao mercado é descrito em Jaworski, Kohli e Sahay (2000). O padrão de escolha em determinado mercado pode ser modificado pela transformação do comportamento de compra. Cita-se o exemplo da empresa Body Shop, que subverteu o padrão da oferta de cosméticos ao incentivar a escolha (preferência) por produtos ecologicamente corretos. A estratégia da fabricante brasileira de cosméticos Natura é outro exemplo nesse sentido: alterando o modelo tradicional de consumo – construído sobre o desejo universal de reverter a ação do tempo – , a empresa instalou a preferência por uma proposta mais realista, focada antes de tudo na aceitação da idade e na noção de que cada fase da vida detenha a sua "beleza particular". Na percepção da empresa, a ação sobre as preferências prévias de consumo no sentido de revertê-las perfaz um elemento essencial na estratégia da organização.[23]

O estudo de Harris e Cai (2003) junto à fabricante mundial de diamantes De Beers corrobora o entendimento acima disposto. Para conseguir estabelecer-se no mercado chinês – até então indiferente ao apelo emocional do produto "diamante" – a empresa trabalhou no sentido de modificar as percepções dos consumidores e suas preferências de consumo. Na mesma linha seguem as ilustrações de Kumar, Scheer e Kotler (2000), descrevendo como o varejista sueco IKEA alterou a preferência de consumo em relação à mobília para montagem doméstica. O recente trabalho de Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) reforça o papel relevante da ação sobre as preferências dos consumidores na estratégia dessa empresa.

---

[22] Esse aspecto é analisado de forma mais específica no item 3.3.2.4 "Capacidade de Educar o Mercado".
[23] Pesquisa qualitativa realizada pelo autor na Natura em junho de 2007.

Finalmente, sustenta-se a idéia de que a formação de novas preferências de consumo torne a organização menos vulnerável às ofensivas da concorrência. Carpenter e Nakamoto (1989) observam que as organizações que de forma pioneira modelam as preferências dos clientes auferem maior vantagem competitiva em relação aos competidores. Consumidores são bastante suscetíveis às mensagens apostas pelos pioneiros de mercado; o impacto de uma atuação antecipada sobre suas preferências, muitas vezes, posiciona a organização que a promoveu num patamar superior aos concorrentes, tornando-a menos suscetível aos efeitos da cópia ou similaridade.

Assim, com esteio nos argumentos até aqui apostos, entende-se que a proatividade de cliente represente uma dimensão saliente e relevante na formação da proatividade de mercado. Somada às dimensões da oferta e da indústria descritas, estabelece as perspectivas pelas quais a proatividade de mercado pode ser implementada. Nesse ponto, e seguindo a estrutura de concepção do modelo teórico proposto, estabelecem-se os antecedentes atinentes a essas três dimensões.

## 3.3 ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Os fatores tidos como cruciais para a formulação e implementação da proatividade de mercado foram denominados neste trabalho de “antecedentes organizacionais”. Reunidos de acordo com sua natureza, entendeu-se melhor elencá-los em dois grupos básicos: (1) Alta Gerência e (2) Sistema Organizacional (Figura 03).

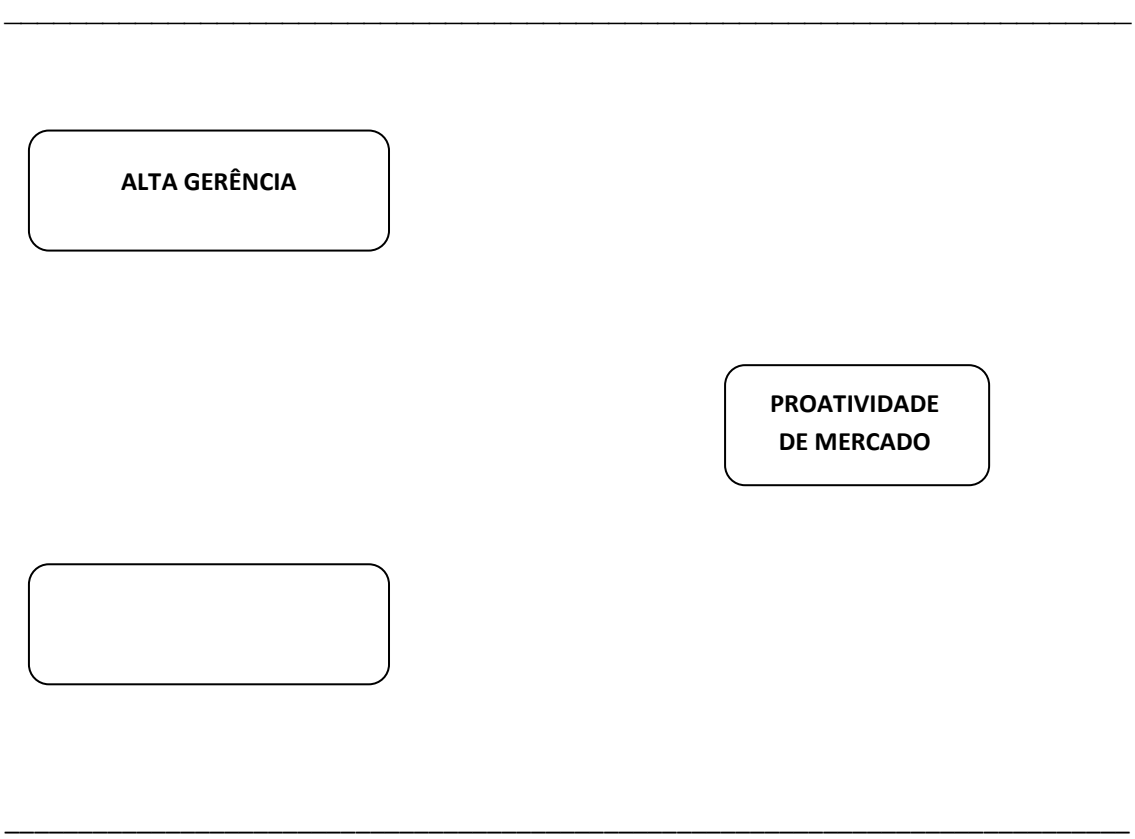



**Figura 03 – Antecedentes da Proatividade de Mercado**
Fonte: Análises e interpretações da literatura específica.

Os antecedentes da alta-gerência representam os fatores relacionados ao comportamento de diretores, gerentes e demais tomadores de decisão no âmbito estratégico da organização. Os antecedentes do sistema organizacional, por sua vez, dizem respeito a aspectos relacionados à estrutura e cultura organizacionais que impactam uma postura proativa em relação ao mercado. Na sequência descrevem-se cada um dos antecedentes atribuídos a essas duas dimensões.

### 3.3.1 Antecedentes da Alta-Gerência

Demarcou-se essa dimensão específica no âmbito dos antecedentes pelo reconhecido papel da alta-gerência na construção estratégica das firmas. Já Argyris (1966) destacava que a postura de uma organização será reflexo, em suma, das crenças, atitudes, e, principalmente, das ações (exemplos) daqueles que as

```
ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: %ztokenexec_continue

STACK:

-filestream-
true
-dictionary-
```

# Livros Grátis

( http://www.livrosgratis.com.br )

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo