

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS – INTEGRAÇÃO DUMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DUMA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Rui Jorge de Figueiredo Lagoa

ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

RESUMO

A Orientação para o Mercado (MO) é um conceito-base do Marketing. Esta Orientação Estratégica enfatiza o conhecimento dos clientes e dos concorrentes. Tanto os modelos teóricos como as evidências empíricas têm suportado que a MO tem um efeito positivo robusto no Desempenho Organizacional. No entanto, a generalização deste consenso acaba por estar na génese duma fragilidade desta Orientação Estratégica: sendo seguida de forma quase universal, não possibilita a obtenção de vantagens concorrenciais sustentáveis.

A Orientação Empreendedora (EO), enfatizando a inovação, a proactividade, a capacidade de correr riscos, tem sido referenciada como alternativa estratégica. Havendo autores que consideram que estas visões são mutuamente exclusivas, é nosso objectivo demonstrar que são compatíveis e passíveis de serem usadas em combinação.

PALAVRAS-CHAVE:

orientação, estratégia, desempenho organizacional.

ABSTRACT

The Market Orientation (MO) is a basic-concept of Marketing. This Strategic Orientation emphasises the knowledge of customers and competitors. Both theoretical models and empirical evidences have supported that MO have a strong positive effect on organizational performance. However, the generalisation of this consensus turns out to be a weakness of this Strategic Orientation: universally followed, does not allow sustainable competitive advantages.

The Entrepreneurial Orientation (EO), emphasising innovation, pro-activity and ability to take risks, has been referred as strategic alternative. Considering that some authors believe that these views are mutually exclusive, our aim is to show that in fact they are compatible and able to be used together.

KEYWORDS:

orientation, strategy, organizational performance.

1. INTRODUÇÃO

A tentativa de identificar os factores que determinam o sucesso das empresas tem sido objecto de inúmeros trabalhos. Estes têm, normalmente, um denominador comum: o pressuposto de que os referidos factores permitem desenvolver capacidades que potenciam vantagens concorrenciais.

A premissa de que as capacidades internas numa organização influenciam a sua aptidão para competir com sucesso no mercado foi introduzida como conceito teórico em 1952 por Edith Penrose, passando a designar-se por Teoria das Vantagens Concorrenciais baseadas nos Recursos (ver por exemplo Penrose, 1959). Tomando por base este pressuposto, é óbvio concluir que a escolha da Orientação Estratégica constitui uma decisão crítica para o sucesso de uma organização: as capacidades internas preferencialmente desenvolvidas são em grande parte determinadas pela Orientação Estratégica seguida pela organização.

Mais do que conseguir vantagens temporárias, as estratégias organizacionais visam obter vantagens concorrenciais sustentadas no tempo, específicas da organização e à prova de cópia.

A orientação subjacente à moderna teoria de Marketing, a Orientação para o Mercado (MO), advoga a adopção numa cultura organizacional com enfoque no conhecimento dos clientes e fornecedores, complementada pela capacidade de coordenação de acções internas que tirem partido desse conhecimento (Narver & Slater, 1990).

A teoria e as evidências empíricas tendem a suportar a tese de que a Orientação para o Mercado tem uma influência robusta e positiva no desempenho das empresas, independentemente da indústria e das suas condições particulares (Cano, Carrilat, & Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). No entanto, esta orientação tem dificuldades na gestão de situações de inovação profunda/mercados novos, em que a informação acumulada tem uma utilidade de menor relevância (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Por tal motivo, parece ser defensável que uma Orientação para o Mercado é necessária mas não suficiente para sustentar vantagens concorrenciais no longo prazo (Baker & Sinkula, 2007; Dickson, 1996).

Diversos estudos mostram que a Orientação para o Mercado não é a única Orientação Estratégica viável disponível, havendo orientações alternativas com potencial de influenciar o Desempenho Organizacional (Fritz, 1996; Hult & Ketchen, 2001; Noble, Sinha, & Kumar, 2002). A título de exemplo podemos referir a tentativa de condução dos mercados, através numa actuação proactiva sobre a estrutura do mercado, do redesenho dos limites da indústria e da redefinição de produtos e serviços (Kumar, Scheer, & Kotler, 2000). Exemplos da aplicação desta orientação são o desenvolvimento de uma marca/identidade que se torna sinónimo do mercado, ou a eliminação de concorrentes pela formação de “joint ventures”, parcerias, fusões e aquisições (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000). Infelizmente a implementação deste tipo de estratégias não é passível de ser conseguida pela generalidade das empresas.

Uma outra abordagem, a Orientação Empreendedora (EO), enfatiza a procura da inovação, a proactividade, a capacidade de arriscar (Covin & Slevin, 1991) como caminho para obtenção de um desempenho superior. Não existindo incompatibilidade entre uma Orientação para o Mercado e a uma Orientação Empreendedora, a combinação das duas orientações poderá conduzir a um resultado superior ao que é obtido pela prossecução de uma única Orientação Estratégica (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Bhuian, Menguc, & Bell, 2005).

2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A compreensão das circunstâncias e factores intervenientes no sucesso de uma empresa tem sido motivo de pesquisa de diversas áreas das Ciências Empresariais, e em particular da Gestão Estratégica (Porter, 1985; Rumelt, 1984).

Genericamente, as empresas podem ser consideradas entidades com recursos diferenciados, capazes de reconhecer oportunidades ambientais e de as explorar.

A Orientação Estratégica é o sentido base das directivas estratégicas implementadas por uma organização para induzir comportamentos adequados à obtenção continuada de desempenhos organizacionais superiores (Gatignon & Xuereb, 1997). Deverá permitir responder a duas questões:

- Para onde se quer ir?
- Como se vai lá chegar?

Desde a década de 1960 que se assiste a um padrão dominante no que se refere ao sentido das directivas de actuação (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978): as empresas devem implementar estratégias que tirem partido das oportunidades ambientais evitando as ameaças existentes no ambiente; e, simultaneamente, as estratégias devem potenciar os seus pontos fortes, evitando serem prejudicadas pelos seus pontos fracos.

Uma parte relevante dos estudos feitos tende a estudar separadamente as oportunidades e ameaças ambientais – Análise Externa – dos pontos forte e fracos da empresa – Análise Interna.

A Análise Externa tem conseguido mais atenção por parte dos investigadores, em particular, com os trabalhos de Porter (Caves & Porter, 1977; Porter, 1980, 1985) no seguimento das teorias neoclássicas (Hunt & Morgan, 1995). A título de exemplo, o Modelo das Cinco Forças (Porter, 1980) descreve os atributos que tornam uma indústria mais ou menos atractiva para a actuação de uma empresa. No entanto, este enfoque no ambiente empresarial acaba por não dar a importância devida às especificidades de cada empresa. Geralmente, os modelos explicativos da vantagem concorrencial baseados em factores ambientais tendem a considerar que as empresas que actuam numa dada indústria tendem a ser idênticas nos recursos estratégicos que controlam e nas estratégias que seguem; e que as eventuais heterogeneidades são meramente transitórias devido à mobilidade elevada dos recursos usados na implementação das estratégias – podem ser facilmente obtidos no mercado de factores de produção (Barney, 1986a; Hirshliefer, 1980). Ao pressupor a validade dos conceitos de homogeneidade de recursos estratégicos da indústria e da sua mobilidade em termos de acesso, os modelos baseados em factores ambientais contemplam a possibilidade de ocorrência de situações de vantagem concorrencial temporária, mas não a sua sustentabilidade temporal – as vantagens são anuláveis por cópia da estratégia, por parte dos concorrentes.

Nos modelos explicativos da vantagem concorrencial baseados nos recursos estratégicos, a fonte de vantagem concorrencial sustentada reside nos recursos a que se tem acesso. Estes só são relevantes se permitirem originar valor (em termos de oportunidades ambientais), forem raros (em termos de acessibilidade por parte da concorrência), forem insubstituíveis, e não forem copiáveis (Barney, 1986a, 1986b). A heterogeneidade dos recursos internos que as organizações têm e a eventual impossibilidade de obtenção de recursos-chave por parte dos concorrentes são as fontes duma vantagem concorrencial sustentada; e permitem a implementação duma estratégia que adiciona valor, e que não pode ser implementada pelos actuais ou potenciais concorrentes por haver o reconhecimento da impossibilidade de cópia (Rumelt, 1984).

As vantagens concorrenciais sustentadas não são eternas; desaparecem quando ocorrem mudanças na indústria que alteram a sua estrutura concorrencial – choques ‘Schumpeterianos’ (Barney, 1986b; Rumelt & Wensley, 1981) – e que podem resultar do surgimento de recursos substitutos, imitações relativamente perfeitas, ou de inovações de grande impacto, resultantes, por exemplo, da actividade empreendedora ou da evolução tecnológica.

Da dinâmica atrás descrita, depreende-se que para uma empresa ter sucesso, tem de gerar valores, normas culturais e capacidades que estejam em sintonia com a direcção estratégica que pretende seguir. Os princípios, processos, práticas, e estilos de decisão que orientam as actividades das empresas têm a designação de Orientações Estratégicas (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005)

A literatura de Marketing e de Gestão Estratégica tem discutido quais as Orientações Estratégicas que podem ter um efeito positivo no Desempenho das organizações. As mais referenciadas são a Orientação para a Tecnologia, a Orientação para a Aprendizagem, a Orientação para os Colaboradores, a Orientação Empreendedora, e a Orientação para o Mercado, (Baker & Sinkula, 1999; Hult & Ketchen, 2001; Liu, Luo, & Shi, 2002).

A Orientação para a Tecnologia (também chamada Orientação para a Inovação ou Orientação para o Produto) é dominante quando as organizações privilegiam a implementação de novas ideias, produtos ou processos (Damanpour, 1991; Hult & Ketchen, 2001; Lukas & Ferrel, 2000). Está normalmente associada a investimentos para obter liderança tecnológica, e produtos de elevada qualidade (Fritz, 1996; Gatignon & Xuereb, 1997; Han, Kim, & Srivastava, 1998). A inovação influencia positivamente, no longo prazo, o Desempenho Organizacional por potenciar uma flexibilidade organizacional, uma propensão para a mudança e introdução de novos produtos, diminuindo a inércia organizacional (Damanpour, 1991; Gatignon & Xuereb, 1997; Hult, Hurley, & Knight, 2004).

A Orientação para a Aprendizagem está relacionada com o desenvolvimento do conhecimento no interior da organização. Traduz-se numa característica organizacional que afecta a propensão da empresa para valorizar a aprendizagem que conduz a mudanças nos valores e normas organizacionais basilares, e é o resultado de um comportamento organizacional proactivo (Baker & Sinkula, 1999; Hult et al., 2004). A adopção de uma Orientação para a Aprendizagem está associada a uma melhoria do Desempenho por conduzir a um questionar constante dos pressupostos base das filosofias operacionais, obrigando a uma reflexão permanente do “modelo mental” de negócio e da “lógica dominante” (Baker & Sinkula, 1999; Liu et al., 2002; Slater & Narver, 1995).

A Orientação para os Colaboradores está relacionada com um enfoque interno nos recursos humanos, colocando o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores como objectivo prioritário relativamente a outros objectivos relacionados com outros “stakeholders” (Fritz, 1996; Harris & Ogbonna, 2001; Piercy, Harris, & Lane, 2002). As empresas com uma Orientação para os Colaboradores são caracterizadas por um processo de decisão descentralizado, delegação de responsabilidade e investimento no desenvolvimento do colaborador. Estas características são susceptíveis de aumentar a satisfação, a motivação e o comprometimento com a empresa, o que conduz a uma melhoria do Desempenho Organizacional (Fritz, 1996; Harris & Ogbonna, 2001; Ruekert, 1992).

A Orientação Empreendedora reflecte a propensão da empresa para correr riscos, bem como a sua agressividade e proactividade relativamente à inovação (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Becherer & Maurer, 1997; Bhuian et al., 2005). Os valores empreendedores potenciam a transformação e renovação empresarial, e ajudam a gerar novas competências e negócios dentro dos negócios existentes. Possibilitam, às empresas, tirar partido das oportunidades emergentes, sendo um importante motor de produtos novos e de crescimento organizacional (Bhuian et al., 2005; Hult et al., 2004; Luo, Zhou, & Liu, 2005; Slater & Narver, 1995)

A Orientação para o Mercado é descrita com sendo constituída pelos elementos organizacionais – cultura e comportamentos – que permitem implementar uma orientação para o cliente (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). A maior parte dos estudos empíricos abordando a temática da Orientação

Estratégica tem tentado estabelecer uma relação entre MO e o Desempenho Organizacional em diversas condições ambientais e organizacionais. Três meta-análises recentes confirmam um efeito positivo duma MO no Desempenho Organizacional (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Shoham, Rose, & Kropp, 2005)

Uma das convicções mais fortes da área do Marketing é a superioridade da Orientação para o Mercado sobre as Orientações Estratégicas alternativas no que se refere ao contributo para o Desempenho Organizacional (Hult & Ketchen, 2001; Kirca et al., 2005; Lawton & Parasuraman, 1980; Zhou, Yim, & Tse, 2005).

No entanto, alguns autores defendem que a combinação duma Orientação Estratégica para o Mercado com outras Orientações Estratégicas pode aumentar substancialmente a possibilidade de conseguir vantagens concorrenciais e melhorar o Desempenho comparativamente à situação de prossecução duma Orientação centrada unicamente no mercado (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Baker & Sinkula, 1999; Bhuian et al., 2005).

Uma revisão da literatura sobre MO revela a existência de alguns trabalhos a abordarem a relação entre MO e outras Orientações estratégicas; no entanto, os estudos empíricos realizados apresentam conclusões divergentes (Bhuian et al., 2005; Calantone, Garcia, & Droge, 2003; Langerak, 2003; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1999; Sigauw & Honeycutt, 1995).

Nas últimas três décadas tem havido um debate contínuo sobre a natureza da relação entre MO e orientação tecnológica. A título de exemplo, alguns autores consideram não ser claro se uma Orientação para o Mercado potencia ou atrofia a procura da inovação (Im & Workman, 2004; Lukas & Ferrel, 2000). Como suporte da opinião da atrofia temos o argumento de que as empresas orientadas para o mercado tentam satisfazer as necessidades e desejos expressos dos clientes, ou imitar os concorrentes com sucesso, acabando por não procurar a inovação (Connor, 1999; Lukas & Ferrel, 2000; MacDonald, 1995; Narver et al., 2004). Pelo contrário, outros autores (Houston, 1986) defendem que a Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com a inovação: as empresas direccionadas para o cliente estão em melhor posição para antecipar as necessidades e desejos futuros dos seus clientes, o que tem implicações positivas ao nível das inovações. A MO permite direccionar a inovação para responder às condições do mercado (Gatignon & Xuereb, 1997; Im & Workman, 2004; Jaworski & Kohli, 1993). Estes autores defendem que as empresas orientadas para o mercado tentam, normalmente, satisfazer as necessidades e desejos latentes dos clientes, para além das necessidades e desejos expressos; por outro lado, a monitorização dos concorrentes serve, para melhor diferenciar os seus produtos, não sendo tão relevante o impacto ao nível da elaboração de cópias dos produtos da concorrência (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993; Han et al., 1998; Narver et al., 2004). Os defensores da Orientação para a Aprendizagem defendem que esta orientação é o motor por detrás do sucesso da MO (Baker & Sinkula, 1999; Narver et al., 2004). Se a empresa tiver uma Orientação para a Aprendizagem, é provável que os seus elementos procurem obter informação sobre os mercados, disseminar essa informação, bem como incorram no exame permanente da qualidade da informação e na lógica dominante (por exemplo acerca das necessidades dos clientes e dos comportamentos dos concorrentes). Pelo contrário, as empresas com baixas capacidades de aprendizagem têm uma construção rígida da MO, estando os seus esforços mais associados à cópia do que há inovação por falta de um conhecimento profundo dos seus clientes e das suas necessidades latentes (Baker & Sinkula, 1999; Slater & Narver, 1995).

Nos estudos que abordam a Orientação para o Mercado e a Orientação para os Colaboradores, é quase unânime a opinião de que estas orientações têm um impacto positivo nos colaboradores, nomeadamente ao nível da satisfação no trabalho, motivação, espírito de equipa, e comprometimento com a empresa, reduzindo os conflitos de papéis (Kirca et al., 2005; Piercy et al., 2002; Ruekert, 1992; Sigauw & Honeycutt,

1995). Especificamente, considera-se que uma MO reforça a ligação colaborador-empresa, promovendo um sentimento de pertença a uma grande família organizacional dedicada a satisfazer e exceder as necessidades e expectativas do mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Ruekert, 1992; Zhou, Li, & Zhou, 2004). A razão subjacente decorre de tendencialmente, numa empresa orientada para o mercado, os colaboradores partilharem mais a informação, participarem mais activamente no processo de decisão, cooperarem mais, e trabalharem com vista a um objectivo comum (Han et al., 1998; Zhou et al., 2004). Estes mesmos comportamentos também são encontrados em empresas orientadas para o colaborador (Pfeffer & Veiga, 1999; Ruekert, 1992; Sigauw & Honeycutt, 1995).

Há, no entanto, autores (Harris & Ogbonna, 2000; Piercy et al., 2002) que sugerem que a adopção de uma Orientação para o Mercado está negativamente correlacionada com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores pois põe as necessidades dos clientes acima das necessidades dos colaboradores.

No que concerne à Orientação Empreendedora, é possível defender que uma Orientação para o Mercado é um veículo efectivo para seguir actividades empreendedoras. Tanto as empresas orientadas para o mercado como as empresas orientadas para o empreendedorismo tentam satisfazer as necessidades expressas e latentes dos clientes, expandir os mercados já identificados, e tirar partido das oportunidades emergentes. A informação e o conhecimento de Marketing são, frequentemente, vitais para os processos empreendedores, formatando o comportamento empreendedor (Bhuan et al., 2005; Liu et al., 2002; Luo et al., 2005). A Orientação para o Mercado é especialmente relevante para empresas empreendedoras nas fases iniciais do empreendimento porque permite-lhes uma melhor compreensão e adaptação do ambiente, potenciando-lhes uma resposta mais rápida às oportunidades e ameaças (Becherer & Maurer, 1997; Luo et al., 2005).

Do exposto acima, é possível defender diversas alternativas para base das opções estratégicas e de combinações de Orientações Estratégicas. Neste trabalho vão-se estudar especificamente duas bases: a orientação para o mercado (MO); e a orientação mais empreendedora (EO).

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (MO)

A American Marketing Association (AMA) tem procurado manter actualizada a definição de Marketing. Desde 1935, a definição de Marketing mudou poucas vezes, a última das quais em 2007.

Em 1935, Marketing era definido como sendo “o resultado de actividades empresariais que gerem o fluxo de bens e serviços, dos produtores para os consumidores”. Evidenciava-se aqui o carácter empresarial e de coordenação oferta/procura.

Em 1985, Marketing passou a ser considerado “o processo de planear e executar a concepção, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços mediante um preço, para criar trocas que satisfaçam os objectivos dos indivíduos e das organizações”. Segundo esta definição, o objectivo do Marketing é a satisfação dos seus intervenientes, utilizando como ferramenta interventora o Marketing Mix. Evidencia-se também a dicotomia organização-vendedora e indivíduo-cliente; e incluem-se as ideias entre os elementos transaccionáveis.

Desde 2007, considera-se que o “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor aos clientes e para gerir relacionamentos com os clientes de forma a obter valor para a organização e para os seus “stakeholders””. Com esta definição, o Marketing passa a ser uma função organizacional (e não uma actividade); e o seu objectivo é criar valor para os clientes e “stakeholders” (algo mais do que satisfazer os objectivos dos intervenientes directos).

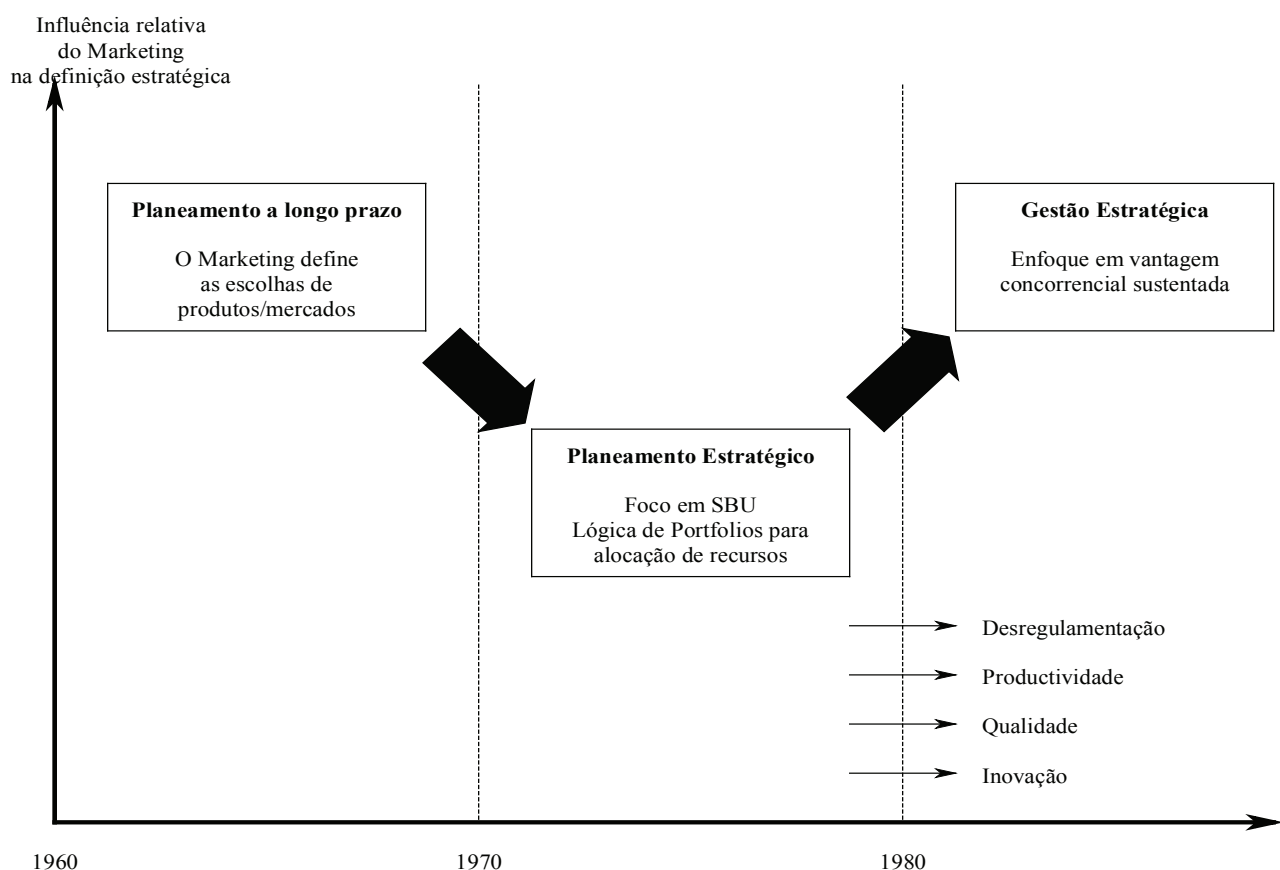
Da mesma forma que o Marketing se tem tentado adaptar às evoluções ambientais, também a sua relação com a Gestão Estratégica tem sofrido alterações ao longo do tempo.

Na década de 1960, o Planeamento de Marketing constituía uma ferramenta da mudança estratégica porque constituía um guia das escolhas da empresa.

Na década seguinte, a influência do Marketing diminuiu à medida que o Planeamento Estratégico ganhava relevância: o contexto económico exigia que as empresas se focassem na sua capacidade financeira. O papel do Marketing era sobretudo tático com a expansão dos 4 P's.

Durante a década de 1980 alteraram-se substancialmente as condições; devido a um incremento da desregulamentação, ênfase na qualidade, pressão para incremento de produtividade, as empresas passam a encarar um novo leque de oportunidades mas também de novas fontes de concorrência. O Marketing recupera a sua importância estratégica (Day & Wensley, 1983). O enfoque passa a ser a obtenção de uma vantagem concorrencial, conseguida por liderança de custo ou diferenciação (Porter, 1985). A Estratégia de Marketing fornece um enquadramento que permite concentrar a actuação no cliente através da segmentação de mercados, definição de mercados-alvo, escolha de um Marketing Mix para cada mercado-alvo e definição de um posicionamento. O papel do Marketing é simultaneamente analítico e prescritivo (Brownlie, 1989). Kotler e Armstrong (1996) consideram haver basicamente cinco abordagens para a Gestão de Marketing: Filosofia de Produção (os consumidores preferem produtos a baixo custo, ainda que para obtenção de economias de escala e eficiência de produção se tenha que recorrer à padronização da oferta), Filosofia de Produto (os consumidores preferem produtos da mais alta qualidade/excelência, independentemente do custo), Filosofia de Vendas (os consumidores acabam por

Figura 1: Evolução da influência relativa do Marketing na definição estratégica
(Day & Wensley, 1983)



escolher os produtos cuja pressão em termos de promoção e publicidade seja mais forte), Filosofia de Marketing (a satisfação das necessidades e desejos dos clientes-alvo de forma mais eficaz que a concorrência determina o sucesso da empresa), e a Filosofia de Marketing Social (expansão da Filosofia de Marketing, incluindo também como preocupações o bem-estar da sociedade e o ambiente).

A evolução destes conceitos marca a alteração da perspectiva de abordagem do “interior à exterior” da empresa (o que a empresa faz mais eficientemente, o que a empresa faz mais eficazmente, o que a empresa transfere melhor) para uma perspectiva de abordagem “exterior à interior” da empresa (o que o cliente necessita, o que a sociedade necessita e a empresa fornece).

Apesar da Filosofia de Marketing Social ter uma aceitação crescente, a Filosofia de Marketing é, provavelmente, a filosofia de Gestão de Marketing dominante. Nesse sentido, é natural que uma Orientação Estratégica fortemente ligada à Gestão de Marketing reflecta essa tendência.

A Orientação para o Mercado (MO) é definida como sendo a implementação do conceito de Marketing no interior de uma empresa (Ellis, 2005; Miles & Arnold, 1991). O conceito de Marketing pode ser visto como a “Filosofia de Gestão de Marketing óptima” (Turner & Spencer, 1997), definindo uma cultura organizacional orientada para o cliente. Tem por base o alinhamento da empresa com a parte do ambiente, considerada mais relevante: o mercado. Pode ser definida como “o conjunto de processos e actividades, transversais à organização, com o objectivo de criar e satisfazer clientes pela contínua auscultação das suas necessidades” (Deshpandé & Farley, 1999, p. 228). Apesar da Filosofia de Marketing ter sido introduzida na década de 1950 (Borch, 1957), só na década de 1980 surgiram os primeiros trabalhos sobre MO (Webster Jr, 1988). Os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) são considerados os percursos do estudo sistemático da MO. Representam também as duas correntes divergentes, relativamente à definição do conceito: a perspectiva comportamental e a perspectiva cultural.

A perspectiva comportamental considera a MO como sendo:

“composta por três conjuntos de actividades: 1) criação, alargada a toda a organização, de Informação de Marketing sobre as necessidades actuais e futuras dos clientes, 2) disseminação dessa informação por todos os departamentos, e 3) resposta a essa disseminação, a todos os níveis da organização” (Jaworski & Kohli, 1993, p. 54)
medindo-se o grau de orientação pelo grau de extensão destas actividades na empresa.

Em contrapartida, a perspectiva cultural foca-se mais nas normas e valores que encorajam comportamentos consistentes com a Filosofia de Marketing, considerando um conceito alargado de mercado: clientes e concorrentes. A inclusão dos concorrentes justifica-se pelo argumento de que a capacidade de resposta ao mercado está dependente das alternativas propostas por estes.

Uma empresa orientada para o mercado deve possuir uma cultura organizacional que potencie todas as actividades de obtenção de informação acerca dos clientes-alvo e concorrentes, e disseminação dessa informação por toda a organização; o conceito MO é considerado, segundo esta corrente, como sendo composto por três conceitos: orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional (Narver & Slater, 1990).

Independentemente das diferenças na definição da MO, estudos empíricos demonstram que as duas perspectivas têm subjacente um único conceito (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005), diferindo unicamente na sua operacionalização (Deshpandé & Farley, 1998; Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2005).

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (EO)

No âmbito da Gestão Estratégica, o conceito de Empreendedorismo é um dos mais debatidos, e simultaneamente onde existe mais heterogeneidade de definições. Esta diversidade pode talvez explicar as divergências que se observam entre as teorias que abordam esta área.

Desde tempos imemoriais que encontramos actividade empreendedora. Uma das primeiras referências foi feita pelo economista Francês Richard Cantillon (1755), que definiu Empreendedorismo como sendo um processo de auto-emprego com retorno incerto. Ainda que a definição seja vaga, introduz os conceitos de auto-emprego e risco, pontos de partida da actividade empreendedora independente.

Pela mesma altura, Adam Smith (1776) caracterizava o empreendedor como sendo aventureiro por depender da sorte, visionário por projectar e antecipar actividades futuras, e especulador por ter expectativas de retorno elevado para riscos relativamente reduzidos.

Somente na primeira metade do séc. XX é que o Empreendedorismo começa a ser considerado factor determinante do desenvolvimento económico. Schumpeter (1934) clarificou o papel desempenhado pelo empreendedor nos processos de mudança económica e social. Até então, o empreendedor era visto como uma entidade neutra: a empresa criada era considerada idêntica às existentes; a sua actividade não tinha efeitos diferenciados nos concorrentes, fornecedores, ou clientes. Schumpeter (1934) introduziu o conceito de “destruição criativa”: o surgimento de negócios inovadores acarreta o colapso de organizações estabelecidas que não tenham sido capazes de adaptar os seus bens, serviços, e tecnologias às mudanças dos seus mercados. O empreendedor procura oportunidades que as organizações estabelecidas não conseguem identificar e desenvolve tecnologias e conceitos que darão origem a novas actividades económicas.

Schumpeter (1934) argumenta que as oportunidades de empreender resultam de mudanças externas que permitem criar coisas que anteriormente eram impossíveis de fazer, ou passar a fazê-las de forma mais eficiente. As alterações tecnológicas são uma dessas fontes: permitem criar coisas novas ou fazer coisas já conhecidas, de forma mais eficiente.

As alterações políticas e regulatórias podem também permitir a utilização de recursos de forma inovadora ou funcionar como um meio de redistribuição de riqueza. Em particular, a desregulamentação é uma fonte de oportunidades ao permitir acesso a áreas até aí restritas.

As alterações sócio-demográficas alteram implicitamente a procura de produtos e serviços, quer ao nível de necessidades, quer ao nível de desejos. A um segundo nível, potenciam oportunidades para gerar soluções mais eficientes para os desejos e necessidades dos clientes; a título de exemplo, o aumento da força de trabalho feminina originou procura de soluções mais eficazes para actividades domésticas como cozinhar.

As fontes de oportunidades podem materializar-se em inovações, sob cinco formas: bens e serviços novos, novos métodos de produção, novos mercados, novas formas de organização, e matérias-primas novas (Schumpeter, 1934).

Os estudos subsequentes, seguindo Schumpeter, mantiveram a separação entre Empreendedorismo e Gestão Estratégica. Por exemplo, Chandler (1962) distinguiu claramente a figura do empreendedor da figura do gestor: o primeiro é aquele que define a alocação de recursos produtivos; o segundo coordena e planeia a utilização dos recursos disponíveis.

Atendendo ao impacto do Empreendedorismo na actividade económica, alguns autores (por exemplo Cooper, 1970; Drucker, 1970) começaram a defender a necessidade das empresas desenvolverem uma orientação empreendedora dentro das suas estruturas (Intraempreendedorismo), conciliando a Gestão Estratégica e o Empreendedorismo – “os negócios de hoje, especialmente os maiores, não sobreviverão

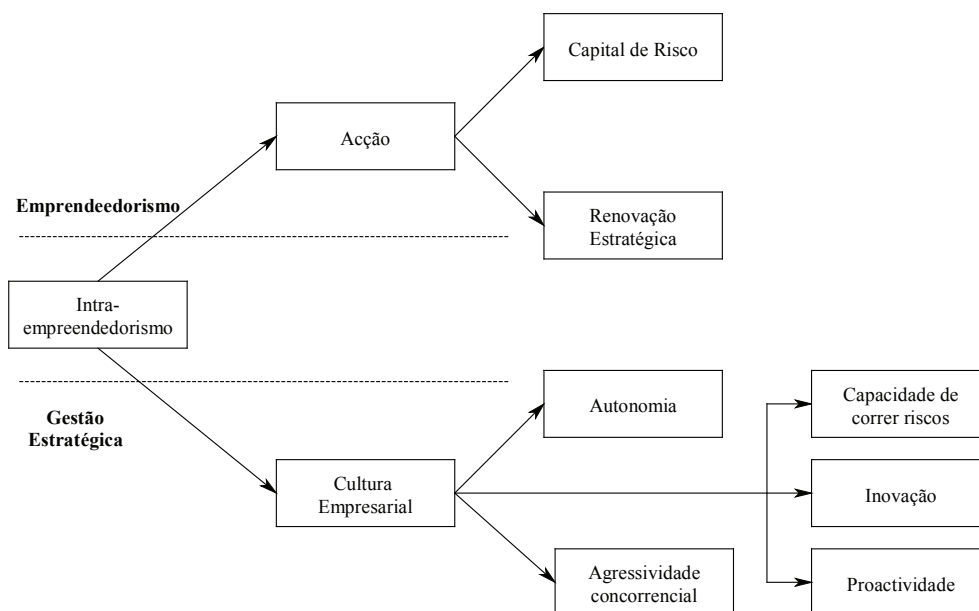
neste período de mudança acelerada e inovação a menos que desenvolvam competências empreendedoras” (Drucker, 1985, p. 67). Da mesma forma que os empreendedores individuais, as empresas devem ser capazes de descobrir oportunidades para conseguirem vantagens concorrenciais decorrentes das alterações ambientais (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003). Kirzner (1997) considera que essas oportunidades só se tornam vantagens concorrenciais devido a um acesso diferenciado à informação, o que resulta em decisões de gestão de qualidade variável. Lumpkin e Dess (1996) distinguem claramente o conceito de “Empreendedorismo” do conceito de “Intraempreendedorismo”: o primeiro conceito refere-se a uma entrada, seja ela a criação de uma empresa nova, a entrada num mercado novo ou o desenvolvimento de produtos novos; o segundo conceito refere-se a processos, práticas e decisões que levam a uma propensão para actuar autonomamente, para inovar, correr riscos e ser proactivo relativamente a eventuais oportunidades no mercado.

Na nossa opinião, o Intraempreendedorismo pode ser visto de duas formas distintas (baseado no trabalho de Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Sharma & Chrismann, 1999):

- Acção ou processo,
- Cultura empresarial.

Cada uma destas correntes pode ser vista como estando mais próxima de uma abordagem do âmbito do Empreendedorismo ou do âmbito da Gestão Estratégica.

Figura 2: Intraempreendedorismo e sua relação com Empreendedorismo e Gestão Estratégica (baseado no trabalho de Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Sharma & Chrismann, 1999)



Seguindo preferencialmente a primeira corrente, Guth e Ginsberg (1990) definem Intraempreendedorismo como a criação de um novo negócio entre os existentes, ou a transformação da organização pela renovação das suas ideias chave. Seguindo a mesma orientação, Sharma e Chrisman definem Intraempreendedorismo como

“um processo onde um indivíduo ou grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, criam uma nova organização ou instilam renovação e inovação no interior dessa organização. (...) Renovação estratégica refere-se a esforços de Intraempreendedorismo que resultam em alterações significativas no negócio de uma organização ou na estratégia ou estrutura ao nível da Gestão de Topo. Estas mudanças alteram as relações pré-existentes no interior da organização ou entre a organização e o seu ambiente externo e na maioria dos casos envolverá alguma forma de inovação. As actividades de renovação registam-se no interior de uma organização já existente e não são tratadas como novos negócios pela organização” (Sharma & Chrismann, 1999, p. 18).

A actividade do tipo Capital de Risco verifica-se quando uma organização existente potencia, com uma abordagem inovadora, um novo negócio, podendo este ser externo ou interno. Exemplos de Capital de Risco externo são “spin-offs”, “joint-ventures”, ou investimentos próprios em novas actividades. No caso de ser interno, o maior ou menor conteúdo de Intraempreendedorismo é definido pela autonomia estrutural, proximidade em relação ao negócio original, e grau de inovação.

Um dos exemplos mais citados de Renovação Estratégica é o caso da Nokia. O Grupo Nokia surgiu em 1966 como resultado da fusão de três empresas desenvolvendo actividade em três áreas distintas: papel, borracha e cabos. Na década de 1970, o grupo torna-se num conglomerado de actividades. Em 1992, inicia um processo de renovação estratégica, desinvestindo de todas as actividades excepto telecomunicações, tornando-se num dos maiores fabricantes mundiais de telemóveis.

Seguindo preferencialmente a perspectiva que considera o Intraempreendedorismo como uma cultura empresarial, Miller (1983) define-o como um conceito multidimensional, caracterizado pela capacidade de correr riscos, inovação e proactividade. No mesmo sentido, Stevenson e Gumpert (1985) definem Intraempreendedorismo como um processo que potencia que indivíduos e organizações identifiquem e tirem partido de oportunidades, independentemente dos recursos que controlam directamente. Esta é uma visão mais abrangente do Empreendedorismo, alargando-a para além da visão da criação de uma nova empresa (Covin & Slevin, 1991).

Na mesma corrente dos trabalhos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) introduzem o conceito de “Orientação Empreendedora” definindo-a como um estilo de gestão. O conceito é composto por 5 dimensões, adicionando autonomia e agressividade às três dimensões já anteriormente identificadas por Miller (1983): capacidade correr riscos, inovação e proactividade. Para estes autores, a capacidade de correr riscos representa a propensão para alocar recursos relevantes em projectos com grande incerteza, ainda que com retornos potencialmente elevados; a inovação traduz a tendência para investir e suportar ideais novas, novidade, experimentação e processos criativos que podem dar origem a novos bens, serviços ou processos tecnológicos; a proactividade refere-se à forma como a empresa se relaciona com as oportunidades de mercado, referindo-se à sua propensão para antecipar e actuar relativamente às necessidades futuras do mercado (no sentido de influenciar tendências e criar procura). Para além destas três dimensões, Lumpkin e Dess (1996) propõem ainda a autonomia – a liberdade para indivíduos ou equipas exercerem a sua criatividade no desenvolvimento de ideias promissoras; e a agressividade concorrencial – propensão da empresa para desafiar directamente os seus concorrentes, para conseguir entrar no mercado ou melhorar a sua posição nele.

2.3 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (EO) E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (MO)

Todas as indústrias passam por mudanças, com origem nos clientes, nos concorrentes ou na tecnologia (Achrol, 1991; Williams, 1992). Estas mudanças geram uma pressão para as empresas aumentarem a sua carteira de produtos e serviços, diferenciando-se dos seus concorrentes e aumentando por essa via o valor para os seus clientes (Levitt, 1980). O objectivo é obter uma vantagem concorrencial sustentada que possibilite ter desempenhos superiores aos dos concorrentes. Essa vantagem sustentada não é permanente; eventualmente esgotar-se-á pelo que é desejável que as organizações desenvolvam a capacidade de gerar conhecimento com potencial de alterar o seu comportamento organizacional, ajustando-as às novas condições da indústria, renovando a vantagem de que dispõem e conduzindo, em última instância, a uma melhoria de Desempenho (Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Sinkula, 1994). O tipo de Orientação Estratégica dominante numa organização define as fundações da sua cultura organizacional, o que influencia a sua maior ou menor capacidade de aprendizagem organizacional.

Alguns autores (Baker & Sinkula, 1999; Foxall, 1984) defendem a impossibilidade da prossecução simultânea numa Orientação Empreendedora (EO) e numa Orientação para o Mercado (MO). Segundo eles, uma Orientação para o Mercado desencoraja o “correr riscos” porque focaliza os esforços de obtenção de informação nos clientes/concorrentes actuais, ignorando os mercados e/ou concorrentes emergentes. Por outro lado, uma das bases da actividade empreendedora é o enfoque nas necessidades e desejos latentes dos consumidores, antes até do seu reconhecimento pelos próprios, o que obriga a um afastamento em relação ao mercado actual (Brown, 1991; Hamel & Prahalad, 1991).

Contrariamente à visão descrita acima, há autores que defendem a possibilidade de um equilíbrio entre uma Orientação Empreendedora (EO) e uma Orientação para o Mercado (MO). Por exemplo, Webster (1981) e Zeithalm e Zeithalm (1984) consideram a Orientação Empreendedora como sendo uma forma de orientação para o mercado mais proactiva. Morris e Paul (1987) enaltecem o papel desempenhado pelo Marketing como guia da Orientação Empreendedora.

Slater e Narver (1995) defendem que, mais que incompatíveis, a Orientação Empreendedora e a Orientação para o Mercado são complementares. Esta conclusão baseia-se na complementaridade das formas de aprendizagem organizacional dominantes nas duas Orientações Estratégicas.

Estes autores consideram haver dois processos de aprendizagem organizacional, relevantes para o processo de mudança organizacional em causa:

- Aprendizagem Adaptativa (referida como aprendizagem “single-loop” por Argyris, 1977; Senge, 1990), a forma mais básica de aprendizagem, que ocorre num quadro de condicionantes conhecidas e desconhecidas que reflectem as assumpções da organização sobre o ambiente e ela própria. É uma forma de aprendizagem sequencial, incremental e focada em questões/oportunidades que estão no âmbito tradicional das actividades da organização.
- Aprendizagem Criativa (referida como aprendizagem “double-loop” por Argyris, 1977; Senge, 1990), que ocorre quando a organização se dispõe a questionar assumpções há muito tempo assumidas, como, por exemplo, “missão”, “clientes”, “capacidades”, ou “estratégia”. Obriga a repensar os eventos de forma sistémica, abandonando as cadeias lineares causa-efeito.

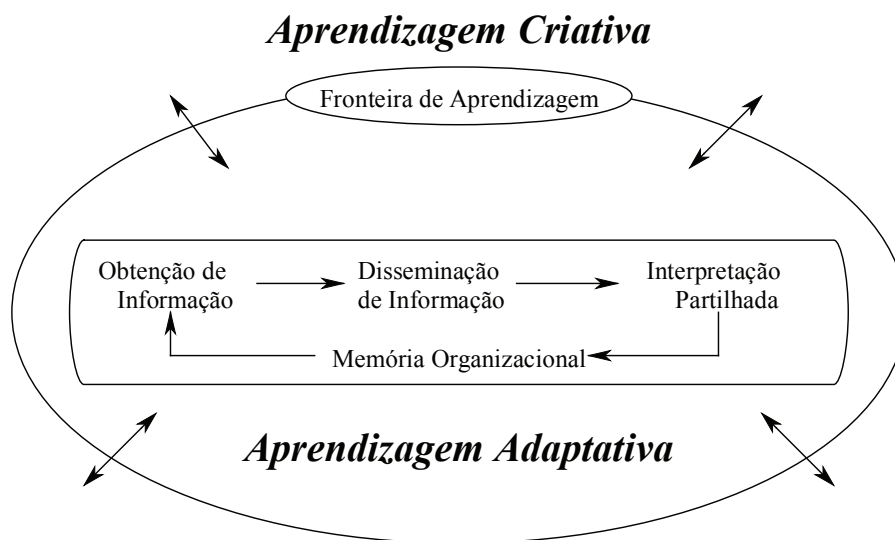


Figura 3: Processo de Aprendizagem Organizacional (Slater & Narver, 1995, p. 66)

A Orientação Empreendedora (EO) pressupõe a uma aprendizagem essencialmente criativa (aprendizagem pela exploração), enquanto a Orientação para o Mercado (MO) pressupõe uma aprendizagem essencialmente adaptativa (aprendizagem pela observação). Assim, a MO origina uma resposta reactiva às necessidades do mercado, enquanto a EO conduz a uma orientação proactiva, dirigida para a exploração de novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. A Orientação para o Mercado focaliza a organização na procura contínua de informação sobre as necessidades/desejos dos clientes-alvo e capacidades dos concorrentes, permitindo a criação de valor para o cliente; o efeito é amplificado pela complementação com uma Orientação Empreendedora.

Segundo Slater e Narver (1995), o tipo de Orientação Estratégica (que molda a Cultura Organizacional – conjunto de valores e crenças fortemente enraizadas) deve complementar o Clima Organizacional (forma como a organização operacionaliza a sua cultura: estrutura, processos) para obter sinergias.

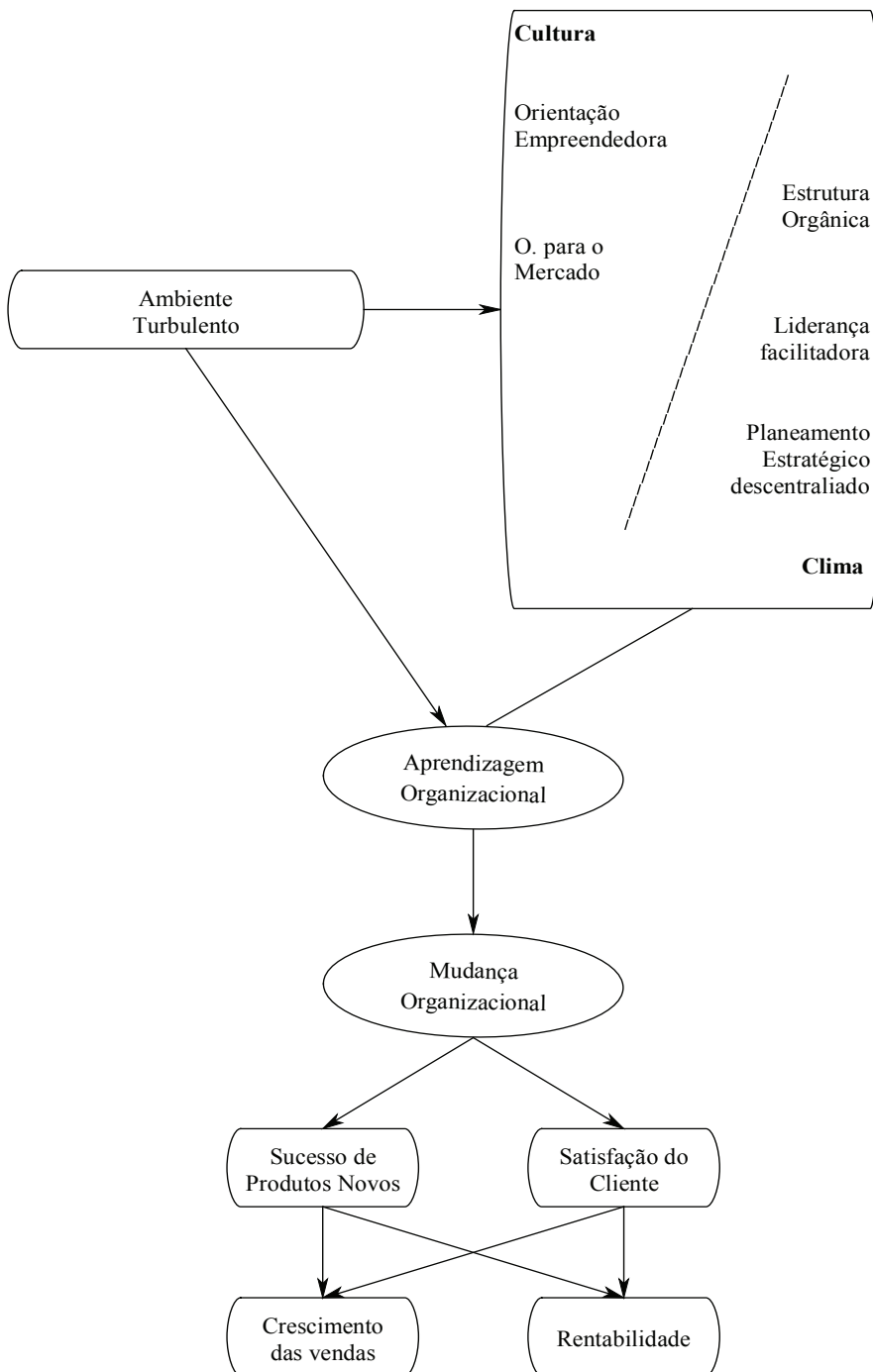


Figura 4: Factores e resultados do processo de aprendizagem organizacional (adaptado de Slater & Narver, 1995, p. 67)

Resultados

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55(October), 77-93.
- ANDREWS, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- ANSOFF, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R., & RAY, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-124.
- ARGYRIS, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(September/October), 115-125.
- ATUAHENE-GIMA, K., & KO, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- BAKER, W., & SINKULA, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- BAKER, W., & SINKULA, J. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 5(1), 5-23.
- BARNEY, J. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- BARNEY, J. (1986b). Types of competition and theory of strategy: Toward an integrative framework. *The Academy of Management Review*, 11, 791-800.
- BECHERER, R., & MAURER, J. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58.
- BHUIAN, S., MENGUC, B., & BELL, J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- BORCH, F. (1957). The marketing philosophy as way of business life. In *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*. New York: American Management Association.
- BROWN, J. (1991). Research that Reinvents the Corporation. *Harvard Business Review*, 69(January/February), 39-54.
- BROWNLIE, D. (1989). The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the Subject of Competition. *European Journal of Marketing*, 23 (12), 7-20.
- CALANTONE, R., GARCIA, R., & DROGE, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *The Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- CANO, C., CARRILAT, F., & JARAMILLO, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- CANTILLON, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général* (H. Higgs, Trans.).

- CAVES, R., & PORTER, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- CONNOR, T. (1999). Customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic Management Journal*, 20, 1157-1163.
- COOPER, A. (1970). Entrepreneurial Environment. *Industrial Research*, (September), 74-76.
- COVIN, J., & SLEVIN, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- DAY, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- DAY, G., & WENSLEY, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.
- DESHPANDÉ, R., & FARLEY, J. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232.
- DESHPANDÉ, R., & FARLEY, J. (1999). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. In R. Deshpandé (Ed.), *Developing a market orientation* (pp. 217-237). London: Sage.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J., & WEBSTER JR, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, (January), 55-65.
- DICKSON, P. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60(5), 102-106.
- DRUCKER, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of Business Policy*, 1(1), 3-13.
- DRUCKER, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- ELLIS, P. (2005). Market orientation and marketing practices in developing economy. *European Journal of Marketing*, 39, 629-645.
- FIOL, C., & LYLES, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- FOXALL, G. (1984). *Corporate Innovation, Marketing and Strategy*. Croom Helm, Beckenham: Palgrave Macmillan.
- FRITZ, W. (1996). Market orientation and corporate success: finding from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8), 59-74.
- GATIGNON, H., & XUERE, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- GUTH, W., & GINSBERG, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Summer, 5-15.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. (1991). Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, 69(July/August), 81-92.

- HAN, J., KIM, N., & SRIVASTAVA, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- HARRIS, L., & OGBONNA, E. (2000). The responses of front -line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- HARRIS, L., & OGBONNA, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- HIRSHLIEFER, J. (1980). *Price theory and applications* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HOFER, C., & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- HOUSTON, F. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81-87.
- HUBER, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(February), 88-115.
- HULT, T., HURLEY, R., & KNIGHT, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-439.
- HULT, T., & KETCHEN, D. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- HUNT, S., & MORGAN, R. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- IM, S., & WORKMAN, J. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high technology firms *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- JAWORSKI, B., & KOHLI, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- JAWORSKI, B., KOHLI, A., & SAHAY, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (1), 45-54.
- KIRCA, A., JAYACHANDRAN, S., & BEARDEN, W. (2005). Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- KIRZNER, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *The Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.
- KOHLI, A., & JAWORSKI, B. (1990). Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (1996). *Principles of Marketing*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, NJ.
- KUMAR, N., SCHEER, L., & KOTLER, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18 (2), 129-142.
- LANGERAK, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 93-115.
- LAWTON, L., & PARASURAMAN, A. (1980). The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning. *Journal of Marketing*, 44(Winter), 19-25.

- LEVITT, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58(January/February), 83-91.
- LIU, S., LUO, X., & SHI, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382.
- LUKAS, B., & FERREL, O. (2000). The Effect of Market Orientation On Product Innovation. *Journal of the Academy Of Marketing Science*, 28(2), 237-247.
- LUMPKIN, G., & DESS, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- LUO, X., ZHOU, L., & LIU, S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58, 277-284.
- MACDONALD, S. (1995). Too close too comfort? The strategic implications of getting close to the customer. *California Management Review*, 37(4), 8-27.
- MATSUNO, K., MENTZER, J., & RENTZ, J. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- MILES, M., & ARNOLD, D. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49-66.
- MILLER, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- MORRIS, M., & PAUL, G. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- NARVER, J., & SLATER, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- NARVER, J., SLATER, S., & MACLACHLAN, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- NOBLE, C., SINHA, R., & KUMAR, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- PELHAM, A. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33-46.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- PFEFFER, J., & VEIGA, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executives*, 13(2), 37-48.
- PIERCY, N., HARRIS, L., & LANE, N. (2002). Market orientation and retail operatives' "expectations". *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- RUEKERT, R. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Research in Marketing*, 9, 225-245.

- RUMELT, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- RUMELT, R., & WENSLEY, R. (1981). In search of the market share effect. In K. Chung (Ed.), *Academy of Management Proceedings 1981* (pp. 2-6).
- SCHUMPETER, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- SHARMA, P., & CHRISMANN, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.
- SHOHAM, A., ROSE, G., & KROPP, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4/5), 435-454.
- SIGUAW, J., & HONEYCUTT, E. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes. *Industrial Marketing Management*, 24(1), 45-52.
- SINKULA, J. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(January), 35-45.
- SLATER, S., & NARVER, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- SMITH, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations* (5ª ed.). London: Methuen and Co., Ltd.
- STEVENSON, H., & GUMPERT, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85-94.
- TURNER, G., & SPENCER, B. (1997). Understanding the marketing concept as organizational culture. *European Journal of Marketing*, 31(2), 110-121.
- WEBSTER JR, F. (1981). Top Management's concern about marketing. Issues of the 1980's. *Journal of Marketing*, 6, 9-16.
- WEBSTER JR, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-40.
- WIKLUND, J., & SHEPHERD, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- WILLIAMS, J. (1992). How Sustainable is Your Competitive Advantage? *California Management Review*, 34(spring), 29-51.
- ZEITHALM, C., & ZEITHALM, V. (1984). Environmental management: Revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48, 46-53.
- ZHOU, K., LI, J., & ZHOU, N. (2004). Employee's perceptions of market orientation in transitional economy: China as an example *Journal of Global Marketing*, 17(4), 5-22.
- ZHOU, K., YIM, C., & TSE, D. (2005). The effects of Strategic Orientations on Technology- and Market- Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.