

# RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E CRIAÇÃO DE VALOR NA TEORIA DE MARKETING

*Karin Borges Senra*

Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR, Brasil.

E-mail: <karinbsenra@gmail.com>

## RESUMO

Cada vez mais tem sido reconhecida a importância, para o sucesso das organizações, do valor gerado para o cliente. O valor gerado para o cliente é, muitas vezes, considerado como um fator influenciado pela orientação para o mercado das organizações e influenciador da lealdade do cliente, impulsionando a continuação da relação. Os conceitos de valor e orientação para o mercado tiveram uma ascensão paralela na literatura nos anos 90. Desde então, ambos vêm sendo amplamente estudados. Todavia, muitas pesquisas assumem que a orientação para o mercado fornece um valor superior ao cliente, mesmo não havendo muitos estudos com propostas para explorar este relacionamento e compreender os meios pelos quais ele acontece. Dessa forma, este estudo visa realizar uma contribuição com o tema, elaborando uma proposição que relaciona esses conceitos, dada a sua grande utilização pelos estudiosos. Para tanto, foi analisada a literatura existente em torno desses dois conceitos. Apresentam-se as definições e peculiaridades dos conceitos de orientação para o mercado e valor, bem como são identificadas diferenças entre estes conceitos e o conceito de orientação para o cliente. Posteriormente, é proposto um modelo de relacionamento entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente, destacando a importância de se testar esta relação, uma vez que a mesma tem sido utilizada como verdadeira ao longo dos anos. A principal contribuição do estudo é a integração de diversos conceitos encontrados dispersos na literatura num único modelo conceitual explicativo. Por fim, apresentam-se as considerações finais a respeito do relacionamento entre estas variáveis, bem como contribuições gerenciais, limitações e pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Conceito de Marketing, Valor, Valor Percebido pelo Cliente, Orientação para o Mercado, Mediação

## 1 INTRODUÇÃO

A disciplina de Marketing apresentou modificações em seu conceito ao longo dos anos, constantemente adequando suas características relacionadas à sua natureza, escopo, objeto de estudo, entre outras. De processos que envolviam o estímulo de compradores para aquisição do que as empresas produziam (Kotler & Levy, 1969), o conceito de marketing passou a ser incorporado pelas trocas de valores, “preocupando-se em como as trocas são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas” (Kotler, 1972, p. 49).

Em paralelo a essas discussões, marketing como uma orientação gerencial gradativamente desenvolveu-se chegando à verdadeira implementação do conceito de marketing, denominada orientação para o mercado. Assim, o conceito de marketing foi se desenvolvendo ao longo dos anos voltando-se para a criação de valor por meio das trocas, tendo como foco o cliente e o mercado em que atua (Baker, 2005; Levitt, 1960).

Dessa maneira, os conceitos de orientação para o mercado e valor tiveram uma ascensão paralela na literatura durante os anos 90, juntamente com as transformações ocorridas no conceito de marketing. Especialmente, após as publicações de

Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), diversos autores passaram a assumir que uma cultura orientada para o mercado é necessária para criar continuamente um valor maior para o cliente. Porém, embora assumida como verdadeira, poucos estudiosos se propuseram a estudar esta relação entre o valor percebido pelo cliente e a orientação para o mercado.

Han, Kim e Srivastava (1998) sugerem essa relação ao destacar a criação de valor para o cliente como um componente da orientação para o mercado na construção de sua medida. Alguns outros autores estudaram a relação entre orientação para o mercado e o valor percebido pelo cliente de forma indireta (ex.: Celuch & Kasouf, 2004; McNaughton, Osborne, & Imrie, 2002), identificando a importância de estudar essa relação, uma vez que dela resulta lealdade do cliente e desempenho para a empresa (McNaughton *et al.*, 2002). Além disso, Celuch e Kasouf (2004) esclarecem a necessidade de mais estudos analisando o relacionamento entre orientação para o mercado e criação de valor, especialmente por meio da identificação de mediadores que possam explicar porquê a relação acontece. Assim, a compreensão dessa relação é importante pois pode avançar na literatura de marketing e ajudar no direcionamento de estratégias gerenciais (Celuch & Kasouf, 2004).

Então, baseando-se em uma revisão da literatura sobre o tema, o objetivo aqui proposto é compreender os conceitos de orientação para o mercado e criação de valor, propondo um modelo de relacionamento entre eles para esclarecer o estabelecimento de ambos na construção da Teoria de Marketing. Este estudo servirá como suporte a trabalhos passados e futuros no uso desta relação como verdadeira e contribuirá com a literatura existente no avanço dos estudos da relação entre orientação para o mercado e criação de valor. Como avanço em relação ao que já é proposto na literatura, são apresentados os meios pelos quais essa relação acontece (Celuch & Kasouf, 2004; McNaughton *et al.*, 2002), integrando diversos conceitos em um único modelo explicativo.

Isso posto, o presente trabalho será desenvolvido da seguinte maneira. Esta primeira parte corresponde à introdução e relevância do tema para o campo, bem como objetivo a ser alcançado. No segundo capítulo, será analisado o referencial teórico que orienta este trabalho. Para isso, serão analisadas questões sobre o desenvolvimento do conceito de marketing ao longo dos anos. Em se-

guida, será realizada uma análise da literatura sobre valor, entendendo como o conceito de valor se desenvolveu e de que forma o valor percebido pelo cliente foi colocado em evidência na literatura. Após isso, discorrer-se-á sobre questões relacionadas ao conceito de orientação para o mercado e principais trabalhos que o colocaram em destaque na literatura. Finalizando o referencial teórico, serão esclarecidas questões de diferenciação sobre os conceitos de valor, orientação para o mercado e orientação para o cliente. Em seguida, a terceira seção será utilizada para propor a relação entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente por meio de um modelo teórico. E, por fim, na última parte são expostas algumas considerações finais que buscam concluir o trabalho realizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE MARKETING

Devido às constantes mudanças econômicas e sociais ao longo do tempo, o conceito de marketing passou por diversas transformações (Baker, 2005), sendo desenvolvido entre diversos debates e controvérsias (Hunt, 1976; Levy, 2002; Shaw & Jones, 2005). Embora, na prática, outros setores organizacionais e, muitas vezes, até mesmo os praticantes de marketing de maneira geral entendam o marketing principalmente como composto de comunicação das organizações (Minuzzi & Larentis, 2014), o conceito de marketing tem uma abrangência muito maior.

Variados autores desenvolveram trabalhos dedicados especificamente à delimitação do conceito, apresentando um melhor entendimento das propostas de estudo dessa disciplina (ex.: Hunt, 1976, 2002; Kotler & Levy, 1969; Levy, 2002; Shaw & Jones, 2005). Portanto, a disciplina de Marketing apresentou modificações em seu conceito ao longo dos anos, adequando suas características com relação à sua natureza, escopo, objeto de estudo, entre outras.

Inicialmente Marketing era entendido como os processos que envolviam o estímulo de compradores para aquisição do que as empresas produziam, relacionados a produtos, precificação, distribuição e comunicação (Kotler & Levy, 1969). Após isso, Kotler e Levy (1969) iniciaram o pro-

cesso de ampliação do conceito de marketing, baseados na premissa de que o produto que as organizações produzem pode ser intangível, ampliando a noção do escopo que a disciplina de Marketing estuda e explorando outras áreas nos processos de transações na sociedade (Hunt, 2002; Shaw & Jones, 2005). Transação, então, era entendida como a ação de dar ou receber algo em troca de outra coisa (Sheth & Uslay, 2007). Aos poucos o escopo de marketing foi estendendo-se a partir da ampliação proposta por Kotler e Levy (1969). Nesse sentido, o escopo de marketing passa a caracterizar, também, principalmente fenômenos sociais e sem fins lucrativos que envolvam uma transação (Levy, 2002).

Todavia, a ampliação deste conceito para as transações gerou muitas críticas entre os acadêmicos de marketing. Especificamente, Sheth e Uslay (2007) esclarecem que houve um consenso de que a transação não era o fim do processo de marketing, isto é, deveria haver uma avaliação ou entendimento da satisfação gerada pela transação. Logo, o foco nas transações passa a ser voltado para a criação de valor entre compradores e vendedores e, posteriormente, outros tipos de valores ou participantes foram sendo adicionados ao estudo de marketing. Então, o conceito de marketing é incorporado pelas trocas de valores e os estudiosos em marketing preocupam-se em como as trocas são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas (Kotler, 1972; Pereira, 2005).

Outra vertente foi adicionada ao conceito de marketing, exaltando a necessidade de preservar o bem-estar geral da sociedade (Kotler & Zaltman, 1971). O conceito de marketing societal representa uma transição da disciplina para uma necessidade de se pensar a área de negócios dentro de aspectos éticos e de responsabilidade social. Outrossim, marketing societal traduz o pensamento de que além dos negócios, deve-se pensar na sociedade geral e não somente no consumidor individual como seu público (Abratt & Sacks, 1988).

Em paralelo às discussões de ampliação do conceito e definição do objeto de marketing, a escola de pensamento gerencial de marketing, que concretizou uma Teoria de Marketing voltada para o gerenciamento, foi uma das principais contribuições no desenvolvimento do conceito de marketing (Urdan & Rocha, 2006). Esta escola é considerada uma das maiores e mais importantes escolas de pensamento de marketing (Shaw & Jones, 2005).

Neste contexto de orientação gerencial, inicialmente a orientação das organizações era vol-

tada para a produção, isto é, a concentração dos gerentes estava em fazer mais por menos, seguindo políticas de padronização e de produção em massa. A orientação para a produção foi substituída pela orientação para as vendas, motivada por uma necessidade de estímulo da demanda devido à estagnação dos mercados provocados pela produção excessiva. Porém, este esforço de vendas não era suficiente porque havia a necessidade de diferenciação dos produtos para as organizações se destacarem sobre os concorrentes. Isso levou à criação de estratégias específicas de benefícios subjetivos por meio de serviços (Baker, 2005). Com a conscientização da necessidade de direcionar as estratégias das organizações para os clientes, iniciam-se as discussões sobre o conceito de marketing estar voltado para o entendimento do mercado (Baker, 2005; Levitt, 1960).

De qualquer maneira, a premissa central do conceito de marketing é a visão do cliente como foco de todas as estratégias da organização. Levitt (1991) argumenta que o conceito de marketing foi se diferenciando do conceito de vendas ao longo dos anos, sendo que uma organização engajada em marketing deveria se preocupar com algumas questões como oferecer os serviços de maneira atrativa em relação aos concorrentes, conseguir se manter financeiramente no mercado e atrair investidores, esclarecer objetivos, estratégias e planos, tudo isso tendo como seu principal foco criar e manter clientes. Baker (2005) argumenta sobre a atividade de marketing tendo como início o foco no cliente, e exalta que o conceito de marketing é uma “troca baseada em relacionamentos mutuamente satisfatórios nos quais ambas as partes obtêm o que desejam” (Baker, 2005, p. 12). Em complemento, Bagozzi (1975) destaca que marketing envolve estímulo e geração de trocas de valores, em que ambas as partes buscam satisfazer suas necessidades. Portanto, o conceito de marketing foi se desenvolvendo ao longo dos anos voltando-se para a criação de valor tendo como foco o cliente e o mercado em que atua.

Na próxima seção dar-se-á ênfase aos principais aspectos que circundam o conceito de criação de valor, com o intuito de expressar seu desenvolvimento no processo de construção da teoria de marketing e a forma com que esse conceito foi apropriado por uma vertente de pesquisa preocupada com o consumidor, levando à criação do conceito de percepção de valor pelo cliente.

## 2.2 CRIAÇÃO DE VALOR

O conceito de marketing baseia-se na premissa de que os indivíduos ou organizações buscam realizar trocas com outros indivíduos ou organizações, motivados por necessidades específicas. Essa troca só será concretizada caso a diferença entre benefícios e custos observados pelas partes seja positiva, isto é, exista um valor percebido da troca. Esse valor é considerado pelos clientes para estabelecer posterior vínculo ou transação (Urdañ & Urdañ, 2006). Dessa forma, o conceito de valor é uma das mais básicas noções para entendimento do mercado e a entrega de um valor superior ao cliente é uma das formas das organizações manterem sua vantagem competitiva (Slater & Narver, 1994).

Ainda, na definição mais recente de marketing da *American Marketing Association* [AMA] (2013), “Marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar, e comercializar ofertas que **possuam valor para o comprador**, cliente, parceiros, e sociedade em geral” (grifo nosso), o conceito de valor permanece presente, evidenciando a sua necessidade para o estudo de marketing.

Assim, pesquisadores chamam a atenção para o fato de que existem várias partes nos relacionamentos de marketing que estão em busca de valor, como os fornecedores, clientes, organizações, funcionários, entre outros (Sharma, Krishnan, & Grewal, 2001; Sheth & Uslay, 2007; Walter, Ritter, & Gemunden, 2001). Dessa maneira, os conceitos de valor e de criação de valor se referem ao processo de trocas como um todo (Gronroos, 2011).

O conceito de valor, assim como o conceito de marketing, foi se transformado ao longo do tempo. A primeira mudança se estabeleceu com a ascensão das indústrias após a II Guerra Mundial. Neste período, em que a produção em massa se destacou, os consumidores se satisfaziam com produtos padronizados a preços razoáveis (Sharma *et al.*, 2001). Então, a eficiência dos mercados de massa era suficiente para gerar o valor necessário, sendo avaliada e medida por meio da avaliação dos produtos (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). A lógica dominante era focada em recursos tangíveis com valor embutido (Vargo & Lusch, 2004). Com a entrada de mais empresas no mercado e a ascensão do pós-modernismo, as empresas precisavam buscar produtos diferenciados para se destacar (Baker, 2005; Sheth *et al.*, 2000). Por con-

sequência, as empresas precisaram começar a voltar-se para o mercado em que atuavam. Essa nova perspectiva possui o foco em recursos intangíveis, na cocriação de valor e nos relacionamentos (Vargo & Lusch, 2004).

O conceito de valor vem mostrando desenvolvimento na literatura até os dias atuais e possui diversos significados atribuídos por outros autores, tais como: Valor-em-uso e valor-em-contexto (ex.: Gronroos, 2011; Vargo & Lusch, 2008), cocriação de valor (ex.: Gronroos, 2011; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004), valor da experiência (ex.: Helkkula, Kelleher, & Pihlström, 2012), entre outros. O conceito de valor adotado para a elaboração desse trabalho refere-se ao valor gerado pelas empresas e percebido pelos clientes, durante ou após uma transação.

Na literatura de valor, a criação de valor para o cliente é um dos principais focos das organizações, sendo esta uma das razões para a existência da organização, por meio da premissa de que a organização de maior sucesso será aquela que oferecer mais valor ao cliente em comparação com a concorrência (Slater, 1997). Neste sentido, a vantagem competitiva passa a ser fundamental para as organizações gerarem um valor superior ao cliente (Walter *et al.*, 2001).

O conceito de valor percebido pelo cliente foi introduzido e amplamente estudado na disciplina de Marketing, particularmente pela corrente preocupada com o consumidor, demonstrando um interesse crescente dos acadêmicos e praticantes no fenômeno de criação de valor, especialmente para o cliente (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Uma vez que a criação de valor para o cliente é determinada como estratégia importante para as organizações obterem a lealdade dos clientes e, por consequência, obter impacto no desempenho, se faz mister compreender o efeito da criação de valor estudando o receptor, por meio do valor percebido pelo cliente.

Sanches-Fernandes e Iniesta-Bonillo (2007), ao estudar o conceito de valor percebido pelo cliente, esclarecem que este é de natureza multidimensional e complexa, observando várias particularidades. Argumentam que o conceito de valor percebido pelo cliente é essencialmente relativo por ser de natureza comparativa, pessoal e situacional. Também, é multidimensional por representar uma balança dos benefícios e custos da relação que terão influência sobre a lealdade para, então, resultar na decisão de continuar ou não a re-

lação (Urda & Urda, 2006). Dominguez (2000) esclarece que existem diversas variações de definições do conceito de valor percebido pelo cliente, sendo que estas convergem na vinculação do conceito à utilidade do produto ou serviço e envolvem a noção de troca de benefícios por custos.

Por fim, do conceito de criação de valor para o cliente derivou o conceito de orientação para o mercado. Com a segmentação dos mercados, as organizações passaram por diversas transformações para atender e gerar valor para mercados específicos, levando a mudanças nas práticas e pensamentos de marketing. Logo, os acadêmicos desenvolveram o conceito de orientação para o mercado, como uma forma de as empresas manterem o foco no mercado em que atuam e produzirem um valor adicional para os clientes (Sharma *et al.*, 2001).

Na seção seguinte apresentaremos a ascensão do conceito de orientação para o mercado, mostrando os principais trabalhos que protagonizaram este cenário e as diferentes abordagens no entendimento deste conceito.

### 2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Orientações estratégicas são os princípios que influenciam as ações das empresas. Representam os elementos culturais da organização que guiam sua interação com o mercado, os clientes e a concorrência. Pesquisas em marketing têm focado fortemente na estratégia de orientação para o mercado, considerada como a implementação do conceito de marketing (Noble, Sinha, & Kumar, 2002).

Levitt (1960) esclarece a falta de compreensão das expectativas e necessidades dos clientes por parte das empresas, substituída por focos demasiados no produto, nas vendas, ou na empresa. Dessa maneira, a ideia de que as empresas devem possuir uma orientação para o mercado, garantindo a sua sobrevivência e sucesso, consolidou-se com o trabalho de Levitt (1960). Por volta de 1965 muitos trabalhos acadêmicos já consideravam o novo conceito de marketing, tendo o cliente como elemento central (Bell & Emory, 1971).

O conceito de marketing, então, apresenta que o propósito de uma organização é descobrir as necessidades dos mercados e clientes e satisfazer estas necessidades com mais eficiência e eficácia do que os concorrentes (Slater & Narver, 1998). Por isso, os acadêmicos e gerentes passaram a se preocupar cada vez mais com a orientação para

o mercado em busca de respostas aos problemas vivenciados. Os dois principais trabalhos que buscaram mensurar a orientação para o mercado e estabelecer bases mais sólidas para o seu estudo foram iniciativas de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990).

Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado como a verdadeira implementação do conceito de marketing. Evidenciam o uso do termo orientação para o mercado e não orientação para marketing, mostrando que o primeiro é mais adequado por dar a devida atenção ao mercado e por não passar a percepção de que as questões que o envolvem são uma preocupação somente do departamento de marketing, mas sim deixando a responsabilidade sobre todos os departamentos.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990) a inteligência do mercado é um conceito mais ampliado do que as necessidades dos clientes de forma verbal, e inclui uma análise dos fatores externos que influenciam tais necessidades e preferências, como regulamentações governamentais, competição do mercado, tecnologia e outras forças ambientais e o entendimento das necessidades futuras dos clientes. Portanto, os autores definem o conceito de orientação para o mercado como a geração da inteligência de mercado considerando as necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação desta inteligência entre departamentos e capacidade de responder a estas informações.

Por sua vez, Narver e Slater (1990, p. 21) definem a orientação para o mercado como a “cultura organizacional que mais efetivamente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, então, um desempenho superior contínuo para o negócio”. Toda a teoria destes autores circunda a premissa de que a empresa precisa obter vantagem competitiva para alcançar sucesso no desempenho. Assim, uma organização orientada para o mercado irá avaliar todas as alternativas de vantagens competitivas para selecionar aquela que melhor criará um valor de longo prazo para os clientes.

No trabalho de Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado corresponde a três elementos de comportamentos da organização. São eles orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, tendo como critérios foco em longo prazo e a rentabilidade. Orientação para o cliente e para o concorrente diz respeito a todas as atividades que envol-

vem aquisição e disseminação das informações sobre estes agentes. A coordenação interfuncional refere-se aos esforços coordenados da organização em criar valor para os clientes (Narver & Slater, 1990). Com efeito, a orientação para o mercado, em consonância com a definição prévia de Kohli e Jaworski (1990), compreende aquisição e disseminação de informações de mercado seguidas por uma capacidade de responder apropriadamente a estas informações.

Ambos os autores em seus trabalhos consideram que as organizações podem variar no nível em que geram, disseminam e respondem à inteligência de mercado, porém isso deve ser definido como um contínuo e não como ser ou não orientado para o mercado. Uma diferença entre eles é que enquanto Kohli e Jaworski (1990) concluem que uma orientação para o mercado pode ou não ser desejável para o negócio, dependendo da natureza da oferta e da demanda, Narver e Slater (1990) argumentam que a orientação para o mercado sempre será importante para as organizações em qualquer mercado, variando somente em seu nível ideal para determinadas organizações atuarem em determinados mercados.

Por fim, na literatura existem muitos estudos que demonstram os resultados positivos da adoção da orientação para o mercado para a organização. Benefícios financeiros (Jaworski & Kohli, 1993; Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011; Narver & Slater, 1990), relacionados ao cliente, relacionados aos funcionários e consequência na inovação da organização (Doyle & Armenakyan, 2014; Ellis, 2006; Jaworski & Kohli, 1993; 1996; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

Adiante, serão discutidas questões peculiares ao estudo proposto, diferenciando o conceito de orientação para o mercado, valor percebido pelo cliente e orientação para o cliente.

#### **2.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE**

Orientação para o mercado é uma cultura organizacional baseada no mercado, que fornece estrutura suficiente para a construção da capacidade de criação de valor. Além disso, o maior comprometimento da criação de valor é para com o cliente (Slater & Narver, 1994). Dessa forma, uma confusão comum que pode suceder é o entendimento de orientação para o mercado

como um conceito correspondente ou sinônimo de orientação para o cliente. Antes de esclarecer o relacionamento entre criação de valor e orientação para o mercado, para fins deste estudo, iremos diferenciá-los de orientação para o cliente.

O conceito de orientação para o cliente está relacionado à composição de um negócio voltado para o cliente, tendo como foco o entendimento de desejos explícitos expressados pelos clientes no mercado em que a organização atua, utilizando informações adquiridas do cliente para melhorias em produtos e processos. O problema da filosofia de orientação para o cliente é que, muitas vezes, ela é de curto prazo (Slater & Narver, 1998). Também, o atendimento às necessidades do cliente por si só pode gerar um comportamento de constante adaptação a determinados clientes, aumentando a complexidade dos produtos e serviços, e levando a organização a perder sua identidade (Homburg, Muller, & Klarmann, 2011). Homburg *et al.* (2011) esclarecem esta situação ao encontrar um nível ideal de orientação para o cliente, mostrando que existem alguns custos na adoção deste comportamento que devem ser observados pela organização, como tempo, esforço, recursos, alinhamento entre estratégias e outros que podem impactar no desempenho de forma negativa.

Por outro lado, a orientação para o mercado representa uma preocupação da organização em compreender as necessidades expressas e latentes dos clientes, além das capacidades e planos dos concorrentes por meio de um processo de aquisição e avaliação de informações de mercado de uma maneira sistemática e antecipatória. A orientação para o mercado é mais uma cultura representada por ações da organização do que um comportamento individual dentro da organização (Slater & Narver, 1998). Então, é uma abordagem de longo prazo.

Como resultado, a criação de valor estabelece-se de forma mais eficaz em consonância com a orientação para o mercado. Neste contexto, existe uma criação de valor contínua para os clientes por meio do conhecimento compartilhado na organização e a movimentação da mesma em responder a estas informações.

Outra diferença que deve ser evidenciada é a característica comparativa dos conceitos de valor percebido pelo cliente e orientação para o mercado em contraste com a característica unidimensional do conceito de orientação para o cliente. A orientação para o cliente representa uma atitude isolada de um indivíduo em entender necessida-

des explícitas dos clientes. Uma vez que o cliente se comunica expressando suas necessidades, o indivíduo orientado para o cliente irá utilizar estas informações para se adequar ao que o cliente deseja (Saxe & Weitz, 1982).

Por outro lado, tanto o conceito de valor percebido pelo cliente quanto o conceito de orientação para o mercado são noções comparativas, isto é, precisam de mais informações para se consolidar. O conceito de valor percebido pelo cliente, conforme supracitado, depende de benefícios e custos percebidos pelo cliente na relação com determinada organização comparados a outros benefícios e custos caso a relação seja concretizada com outras organizações, sendo então um conceito de constante avaliação e comparação (Urdañ & Urdañ, 2006). Outrossim, a orientação para o mercado depende da avaliação da organização de informações atuais e futuras de diferentes clientes, informações de concorrentes, informações do mercado entre outras para determinar o seu nível adequado em cada situação (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Em resumo, os conceitos de valor percebido pelo cliente e orientação para o mercado diferenciam-se do conceito de orientação para o cliente em aspectos conceituais e operacionais, sendo que os primeiros se apresentam como mais completos no estudo da relação entre organizações e clientes.

Em seguida, serão realizadas reflexões sobre o tema até aqui tratado, realizando uma proposição de relacionamento entre os conceitos de valor percebido pelo cliente e orientação para o mercado.

### **3 RELACIONAMENTO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE**

Os conceitos de valor e orientação para o mercado tiveram uma ascensão paralela na literatura nos anos 90 (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Dessa forma, desde então, ambos vem sendo amplamente estudados, inclusive como conceitos interligados. Porém, conforme os estudos foram sendo desenvolvidos, a relação entre orientação para o mercado e criação de valor para o cliente foi sendo considerada como verdadeira, mesmo não havendo pesquisas analisando explicitamente esta relação.

Depois da publicação dos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), diversos autores passaram a assumir que uma cultura orientada para o mercado é necessária para criar continuamente um valor maior para o cliente (Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Jaworski & Kohli, 1996; Kirca *et al.*, 2005; Kumar, Subramanian, & Yauger, 1998; Lafferty, 2001; McNaughton *et al.*, 2002; Noble *et al.*, 2002; Sharma *et al.*, 2001; Slater & Narver, 1994, 1998).

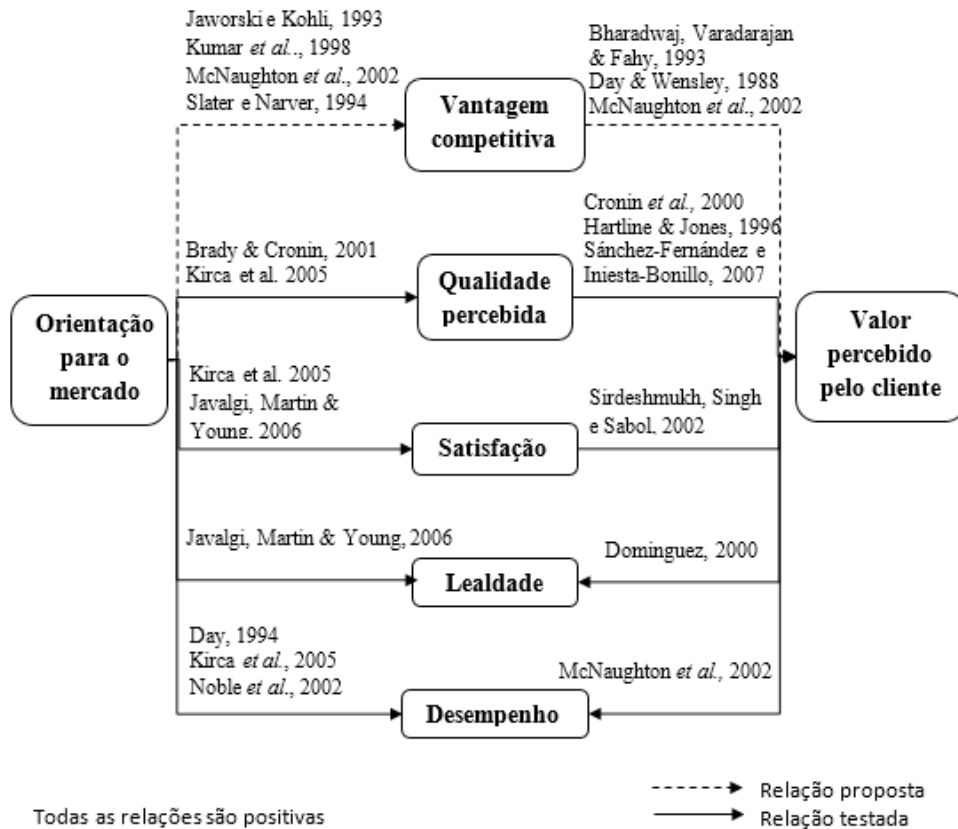
Todavia, até onde se sabe, nenhum estudo se propôs a estudar a relação direta entre o valor percebido pelo cliente e a orientação para o mercado e poucos estudiosos exploraram essa relação de forma indireta. McNaughton *et al.* (2002) realizaram um modelo propondo uma relação indireta entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente mediados pela vantagem competitiva. Também, Celuch e Kasouf (2004), testaram a relação entre orientação para o mercado e valor para o cliente mediada pela flexibilidade estratégica em ambientes turbulentos. Encontraram uma relação positiva entre orientação para o mercado e criação de valor para o cliente. Além disso, ressaltam a necessidade de compreender mais mediadores da relação entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente, uma vez que a compreensão de mediadores trará explicações para a veracidade desse relacionamento. Corroborando com o exposto, Jaworski e Kohli (1996, p. 129) identificam que “talvez a observação mais marcante no que diz respeito aos efeitos da orientação para o mercado sobre os clientes é a escassez de estudos empíricos sobre o tema”.

Talvez, o principal motivo desta relação entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente ainda não ter sido diretamente estudada seja a dificuldade de operacionalização da pesquisa. Embora a ligação seja considerada bastante direta e válida, o seu estudo exige a obtenção de dados de clientes juntamente com dados de empresários ou funcionários das organizações (Jaworski & Kohli, 1996). Ademais, como são conceitos multidimensionais e, muitas vezes, transitórios se faz complexo o estudo de variados clientes de variadas organizações para obter um entendimento comum. De qualquer maneira, evidências da veracidade desta relação são importantes para fortalecimento das teorias já existentes e suporte para teorias futuras.

Embora não existam estudos analisando esta relação direta, existem grandes indícios de

que os conceitos podem estar relacionados. Esses indícios podem ser percebidos por meio de relações indiretas entre os conceitos aqui analisados e outros conceitos relacionados conforme será

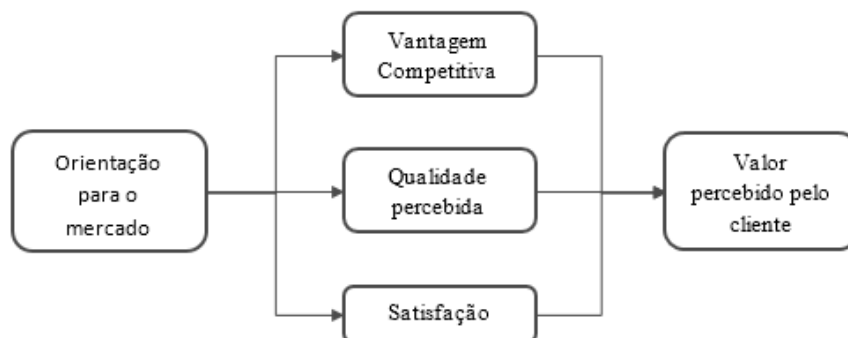
explicado adiante. Após uma revisão da literatura sobre o tema, foram encontradas diversas relações propostas e testadas, um resumo destas relações encontra-se na Figura 1.



**Figura 1:** Relacionamentos propostos e testados pela literatura  
**Fonte:** Elaborada pela autora

Com base na Figura 1 e na literatura analisada propomos o seguinte modelo teórico apresentado na Figura 2, que expõe a proposição de um relacionamento direto entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente que pode ser explicado, isto é, mediado, por meio da vantagem competitiva, da qualidade percebida pelo cliente e da satisfação do cliente. Ou seja, é

proposto que 1) A orientação para o mercado gera um valor percebido pelo cliente porque aumenta a vantagem competitiva da organização, 2) A orientação para o mercado gera um valor percebido pelo cliente porque aumenta a qualidade percebida pelo cliente e, 3) A orientação para o mercado gera um valor percebido pelo cliente porque aumenta a satisfação do cliente.



**Figura 2:** Modelo teórico de relacionamento entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente  
**Fonte:** Elaborada pela autora



Primeiramente, alguns autores argumentam sobre o aumento da percepção de valor do cliente por meio da vantagem competitiva que é possibilitada pela orientação para o mercado (Day & Wensley, 1988; McNaughton et al., 2002). A orientação para o mercado direciona a criação de ativos baseados no mercado e os investimentos das organizações dando suporte para a criação de uma vantagem competitiva que pode ser desenvolvida para criar valor para os clientes (McNaughton et al., 2002). Além disso, alguns autores afirmam que a orientação para o mercado gera uma vantagem competitiva, pois por meio da orientação para o mercado a organização desenvolve capacidades distintas baseadas na superioridade no processo de gerenciamento, integração do conhecimento e difusão do aprendizado (Day, 1994; Kirca et al., 2005; Sheth et al., 2000; Slater & Narver, 1998). Em contrapartida, alguns autores sugerem o relacionamento entre vantagem competitiva e valor percebido pelo cliente, argumentando que cada possibilidade de diferenciação no mercado para obtenção de vantagem competitiva pode ser percebida como valor de maneiras diferentes pelos clientes, devendo as organizações compreender as fontes de vantagens competitiva e seus impactos na percepção dos clientes para a geração de valor (Bharadwaj et al., 1993; Day & Wensley, 1988; McNaughton et al., 2002). Assim, a orientação para o mercado pode influenciar a vantagem competitiva que, por sua vez, pode influenciar o valor percebido pelo cliente, podendo a vantagem competitiva ser uma mediadora da relação.

Outro argumento válido para sustentar essa relação é que, quando a organização possui uma orientação para o mercado, ela irá preocupar-se com as necessidades dos clientes em todos os seus níveis departamentais, fazendo com que todo o seu processo gerencial seja voltado ao cliente, direcionando os investimentos (Dominguez, 2000). Dessa forma, aos olhos dos clientes essa organização possui um diferencial em relação a outras, isto é, possui uma vantagem competitiva. Assim, esses ativos baseados no mercado tornam-se a base para uma vantagem competitiva que pode desenvolver um valor para o cliente, fazendo com que o mesmo perceba mais os benefícios do que os custos da relação (Dominguez, 2000, McNaughton et al., 2002). Então, a vantagem competitiva pode ser uma variável mediadora da relação entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente.

Além desse, conforme exposto na figura 1, existem outros relacionamentos encontrados na literatura em que as variáveis se relacionam diretamente com a orientação para o mercado e com o valor percebido pelo cliente, podendo gerar um relacionamento indireto entre estas variáveis. Além da vantagem competitiva, as variáveis utilizadas no modelo são qualidade percebida pelo cliente e satisfação do cliente.

Kirca et al. (2005), em sua meta análise com 114 trabalhos empíricos encontraram que a orientação para o mercado influencia positivamente a qualidade percebida pelo cliente, a sua satisfação e, por conseguinte, a sua lealdade. Além disso, Javalgi et al. (2006) destacam a importância da orientação para o mercado como impulsionadora de satisfação, lealdade e retenção de clientes, considerando o valor que esta orientação oferece para o cliente. Em complemento, Brady e Cronin (2001) esclarecem que a orientação para o mercado aumenta a qualidade percebida pelo cliente, auxiliando na criação e manutenção de um valor superior ao cliente, que será percebido por ele. Outrossim, a orientação para o mercado aumenta a satisfação dos clientes porque organizações orientadas para o mercado tem um melhor posicionamento para antecipar as necessidades dos clientes e oferecer bem e serviços que satisfaçam essas necessidades (Slater & Narver, 1994). Estas afirmações evidenciam a relação entre orientação para o mercado com qualidade percebida e satisfação do cliente.

Por outro lado, Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007) argumentam, baseados em vários trabalhos, que a qualidade percebida tem uma relação positiva com o valor percebido pelo cliente, sendo que muitas vezes a qualidade percebida é considerada como uma parte do valor percebido pelo cliente. Outros trabalhos também evidenciam a relação entre qualidade percebida e valor percebido pelo cliente (Cronin Jr, Brady & Hult, 2000; Hartline & Jones, 1996; Lapierre, Filiatrault, & Chebat, 1999). Dessa maneira, a percepção da qualidade pelo cliente levará o mesmo a perceber um valor na transação, isto é, a compreender mais benefícios do que custos na efetivação da transação. Portanto, fica evidente a relação entre qualidade percebida com o valor percebido pelo cliente.

Também, Petrick e Backman (2001) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) testam e validam a satisfação como antecedente do valor

percebido pelo cliente. Embora a recíproca também seja verdadeira, isto é, existam trabalhos que encontraram uma relação positiva entre valor percebido pelo cliente e satisfação (Cronin, Brady, & Hult, 2000; Tam, 2004, entre outros), para os fins desse estudo a satisfação foi considerada como independente. Como o objetivo do trabalho é apresentar explicações para o relacionamento entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente e existem evidências na literatura que podem sustentar a satisfação como uma possível variável mediadora, isso justifica a escolha da direção da relação. Dessa forma, incluí-la no modelo como antecedente de valor percebido pelo cliente é uma forma de ampliar as possibilidades explicativas do modelo. Ainda assim, não invalida ou contradiz autores que encontraram uma relação contrária entre satisfação e valor percebido pelo cliente. Além disso, satisfação e valor percebido são conceitos baseados nas avaliações de benefícios recebidos de uma relação comparados aos custos. Então, ambos dependem da concretização da relação e uso do produto ou serviço para serem analisados. Assim, podemos considerá-los como conceitos recíprocos, isto é, um influencia o outro continuamente. Dessa maneira, a satisfação do cliente também levará o mesmo a perceber um valor na transação.

Diante disso, como qualidade percebida e satisfação são influenciadas pela orientação para o mercado e influenciam o valor percebido pelo cliente, podemos sugerir que essas variáveis sejam mediadoras do relacionamento entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente, relacionamento este que propõe ser positivo. Uma cultura orientada para o mercado direciona a organização ao atendimento das necessidades dos clientes a longo prazo, fazendo com que os clientes percebam a qualidade da relação e se sintam satisfeitos com as transações, essas percepções direcionam à percepção do valor das transações realizadas e levam o cliente a manter o relacionamento. Por isso, qualidade percebida e satisfação do cliente podem ser importantes mediadoras do relacionamento entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente.

Ademais, a organização orientada para o mercado poderá gerar um valor superior ao cliente, que irá optar por continuar a relação, tornando-se leal à organização e causando impacto no desempenho (Dominguez, 2000; McNaughton *et al.*, 2002). Assim, essa relação direta entre orienta-

ção para o mercado e valor percebido pelo cliente também pode ser sugerida por meio dos conceitos de desempenho e lealdade, que são consequências de ambos. O desempenho, variável central para as organizações, é sugerido e algumas vezes testado como positivamente relacionado tanto à orientação para o mercado (Day, 1994; Kirca *et al.*, 2005; Noble *et al.*, 2002) quanto ao valor percebido pelo cliente (McNaughton *et al.*, 2002). O mesmo acontece com a lealdade do cliente que poderá motivar um comportamento de disseminação de informações positivas sobre a organização, impactando na lucratividade da mesma. Assim, além das mediadoras, o modelo propõe estudar o efeito direto entre a orientação para o mercado e o valor percebido para o cliente, uma vez que podem existir ações específicas ou conjuntos delas que mais amplamente são percebidas como compostas de valor para o cliente, permitindo que as organizações direcionem suas estratégias de forma mais eficaz.

## 4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou uma revisão dos conceitos de orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente, tentando abranger o maior número de conceitos relacionados a estes, paralelamente à elaboração de um modelo proposicional sobre o relacionamento entre ambos mediado pelas vantagens competitivas, qualidade percebida e satisfação do cliente. Espera-se, assim, ter criado um panorama geral sobre os conceitos tratados, agregando-se em um tema amplamente estudado pelos estudiosos de marketing a partir dos anos 90, a fim de contribuir com a literatura, as práticas gerenciais e futuras pesquisas na área de Marketing.

Muita literatura foi encontrada sobre os temas de orientação para o mercado e criação de valor para o cliente ou valor percebido pelo cliente. Porém, reconhece-se que os trabalhos entendem esta relação entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente como verdadeira, necessitando de estudos que busquem melhor compreender essa relação e as variáveis mediadoras da mesma (Celuch & Kasouf, 2004).

O estudo traz implicações para a Teoria de Marketing. Nesse sentido, a principal contribuição desse estudo é a proposição de um novo modelo de variáveis mediadoras da relação en-

tre orientação para o mercado e valor percebido para o cliente, fornecendo uma explicação para o relacionamento entre esses dois conceitos, especialmente por meio da vantagem competitiva, qualidade percebida pelo cliente e satisfação. O modelo exposto inova ao integrar diversos conceitos encontrados dispersos na literatura.

Este estudo servirá como suporte a trabalhos passados e futuros no uso dessa relação como verdadeira e contribuirá com a literatura existente no avanço dos estudos da relação entre orientação para o mercado e criação de valor. Como avanço em relação ao que já é proposto na literatura, são apresentados os meios pelos quais essa relação acontece (Celuch & Kasouf, 2004, McNaughton *et al.*, 2002), integrando diversos conceitos em um único modelo explicativo.

Analisando o modelo proposto, poder-se-á estudar sob uma perspectiva direta e indireta algumas situações em que a orientação para o mercado pode não ser percebida pelo cliente como adição de valor. Por exemplo, pode-se encontrar que, em mercados de baixa turbulência tecnológica e baixa concorrência, não exista um valor percebido pelo cliente devido às características do contexto. Além disso, tipos de bens, tamanho das empresas, estrutura de mercado inserida, entre outras variáveis podem interferir como mediadoras desse relacionamento. Dessa forma, é importante que seja investigada esta relação para que seja possível validar trabalhos passados e corroborar com trabalhos futuros.

Assim, trabalhos futuros poderão explorar o modelo proposto em diversos contextos. No entanto, reconhece-se que estudar este relacionamento não é tarefa fácil, devido à complexidade e multidimensionalidade dos conceitos de orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente, bem como à dificuldade de pesquisar clientes e organizações que interagem entre si em diversos contextos. Apesar disso, todas essas variáveis já possuem escalas utilizadas em outros trabalhos (ex.: escalas de orientação para o mercado: Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993, Narver & Slater, 1990; escalas de valor percebido pelo cliente: Babin, Darden, & Griffin, 1994; Mathwick, Malhotra, & Rigdon, 2001; Sheth *et al.*, 1991; Sweeney & Soutar, 2001; Sweeney, Soutar, Whiteley, & Johnson, 1996).

Alguns encaminhamentos para estudos empíricos futuros podem ser dados. Estes deverão ser feitos inicialmente demandando um trabalho operacional do pesquisador para escolher as es-

calas mais adequadas ao contexto que se deseja estudar. Após isso, a opção de realização de estudos multiníveis que irão abranger informações principalmente das organizações e dos clientes é importante para compreender o fenômeno como um todo. Ademais, devem ser escolhidos e estudados um conjunto de diversos contextos diferentes. Por exemplo, de produtos e serviços, de clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas, de diferentes níveis de turbulência tecnológica, de localizações geográficas diferentes, de culturas diferentes, tamanhos de empresas diferentes, entre outras características que poderão ampliar o conhecimento da relação proposta.

Como implicações gerenciais, destaca-se a necessidade de entender se a estratégia de se orientar para o mercado causará realmente o impacto esperado nos clientes. Outrossim, pode-se entender qual ou quais dimensões dos construtos de orientação para o mercado que fornecem maior impacto sobre o valor percebido pelo cliente, permitindo que os gerentes de Marketing direcionem suas estratégias para determinadas direções, otimizando seu desempenho. Também, o estudo dessa relação possibilitará aos gerentes decidir como realocar recursos direcionados a aumentar o valor percebido pelo cliente, ou, por outro lado, compreender quais os custos de fornecer o valor para o cliente podem ser cortados ou reduzidos de forma que não interfiram significativamente nos resultados.

As limitações apresentadas neste trabalho são relacionadas à descrição das teorias e ideias desenvolvidas sobre os conceitos de orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente. Embora tenha sido traçado um panorama geral sobre estes conceitos, estes possuem muito mais especificações e desdobramentos do que foi apresentado. No entanto, como este trabalho tem o objetivo de ser o ponto de partida para esta discussão, sua validade é preservada.

Ademais, foram exaltadas algumas implicações do estudo deste relacionamento para a Teoria de Marketing e para gerentes de marketing. Todavia, muitas outras implicações podem surgir, especialmente porque este tema é contemporâneo no estudo de marketing. A proposta maior deste artigo é encorajar estudiosos a usar e aplicar as ideias apresentadas para explorar o relacionamento entre orientação para o mercado e valor percebido pelo cliente em diferentes domínios específicos.

## REFERÊNCIAS

- Abratt, R., & Sacks, D. (1988). The marketing challenge: towards being profitable and socially responsible. *Journal of Business Ethics*, 7(7), 497-507.
- American Marketing Association. (2013). *Dictionary of marketing terms*. Recuperado em 21 novembro, 2014, de <http://www.marketing-dictionary.org>.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 644-656.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *The Journal of Marketing*, 32-39.
- Baker, M. J. (2005). O que é marketing. In M. J. Baker (Org.). *Administração de Marketing*. (pp. 3-12). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 83-99.
- Bell, M. L., & Emory, C. W. (1971). The faltering marketing concept. *The Journal of Marketing*, 37-42.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60.
- Celuch, K., & Kasouf, C. (2004). An Exploration of Relationships Among Perceived Market Orientation, Strategic Flexibility, and Customer Value in the Supply Chain Under Different Conditions of Environmental Turbulence. *Developments in Marketing Science*, 27, 315-315.
- Cronin, J. J. Jr., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de pesquisas em administração*, 7(4), 53-64.
- Doyle, J. D., & Armenakyan, A. (2014). Value-creating mechanisms within the market orientation-performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 22(3), 193-205.
- Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 1094670511426897.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *The Journal of Marketing*, 17-28.
- Hunt, S. D. (2002). *Foundations of marketing theory: Toward a general theory of marketing*. ME Sharpe.
- Javalgi, R. R. G., Martin, C. L., & Young, R. B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 12-23.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *The Journal of Marketing*, 3-12.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 46-54.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yaeger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), 201-233.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lapierre, J., Filiatrault, P., & Chebat, J. C. (1999). Value strategy rather than quality strategy: A case of business-to-business professional services. *Journal of Business Research*, 45(2), 235-246.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Levitt, T. (1991). A imaginação de marketing, trad. de Auriphebo Berrance Simões. Editora Atlas, 2a edição, São Paulo, 43.
- Levy, S. J. (2002). Revisiting the marketing domain. *European Journal of Marketing*, 36(3), 299-304.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of retailing*, 77(1), 39-56.
- McNaughton, R. B., Osborne, P., & Imrie, B. C. (2002). Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 990-1002.
- Minuzzi, G., & Larentis, F. (2014). Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. *Revista de Administração IMED*, 4(1).
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Pereira, B. D. C. S. (2005). Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado. VIII Seminário de Administração-SemeAd, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo-FEA/USP. São Paulo: Anais do SemeAd.
- Petrack, J. F., & Backman, S. J. (2001). An examination of golf travelers' satisfaction, perceived value, loyalty, and intentions to revisit. *Tourism analysis*, 6(3/4), 223-237.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- Sharma, A., Krishnan, R., & Grewal, D. (2001). Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 391-402.
- Shaw, E. H., & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239-281.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 162-167.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.

- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., Whiteley, A., & Johnson, L. W. (1996). Generating consumption value items: a parallel interviewing process approach. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 2(108-115).
- Tam, J. L. (2004). Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model. *Journal of marketing management*, 20(7-8), 897-917.
- Urdan, A. T., & da Rocha, A. (2006). Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 55-60.
- Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2006). *Gestão do composto de marketing*. Atlas.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.

## *Relationship between market orientation and value creation in Marketing Theory*

### ABSTRACT

Increasingly, it has been recognized the importance, for the success of organizations, of generated value for the customer. The value generated for the customer is often considered as a factor influenced by market orientation of organizations and customer loyalty influencer, encouraging the continuation of the relationship. The concepts of value and market orientation had a parallel rise in the literature in the 90s. Since then, they both have been widely studied. However, many studies assume that market orientation provides superior value to the customer, even though there are few studies proposing to explore this relationship and understand the means by which it happens. Thus, this study aims to contribute to the theme, preparing a proposition that relates these concepts, given their widespread use by scholars. Therefore, the existing literature around these two concepts was analyzed. The definitions and peculiarities of the oriented concepts to market and value as well as differences are identified between these concepts and the concept of customer orientation are presented. Subsequently, it is proposed a model of a relationship between market orientation and perceived value of the customer, highlighting the importance of testing this relationship, once the same has been used as true over the years. The main contribution of the study is the integration of various concepts found scattered in the literature in a single explanatory conceptual model. Finally, we present the final considerations about the relationship between these variables and managerial contributions, limitations and future research.

**Keywords:** Marketing Concept, Value, Customer Perceived Value, Market Orientation, Mediation

### Endereço para contato:

Karin Borges Senra  
 Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
 Av. Colombo, 5790 – Bloco C23  
 CEP 87020-900 – Maringá, PR, Brasil.

Recebido em 11/12/2014

Aprovado em 22/09/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer