

## Big data como Elemento Crítico para Performance em Organizações Orientadas para o Mercado

### Big data as a Critical Element for Performance in Market Oriented Organizations

*Eduardo Rech(1); Gilmar D'Agostini Oliveira Casalinho(2); Rodrigo Heldt da Silveira(3)*

1 Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, RS, Brasil.

E-mail: eduardo.rech@imed.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6197-9123>

2 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: gilmar.casalinho@canoas.ifrs.edu.br | ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8910-5850>

3 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: rodrigoheldt@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3435-8962>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 10, n. 2, p. 51-70, Julho-Dezembro, 2020 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Agosto 31, 2020; Aprovado: Setembro 30, 2020; Publicado: Fevereiro 28, 2021]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i2.4280>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

A orientação para o mercado, que promove a aplicação de uma filosofia de atuação direcionada para o cliente, pode influenciar positivamente o desempenho das organizações. Nesse contexto, a quantidade e o fluxo de informação possui importância, considerando que é elemento fundamental para estabelecimento da inteligência de mercado que, por sua vez, é condição *sine qua non* para a orientação para ao mercado. Com o aumento da disponibilidade de dados desagregados e a evolução dos métodos para análise de tais informações, a capacidade de explorar grandes volume de dados (*big data*) torna-se relevante para suportar decisões de marketing. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo estabelecer as bases teóricas para a determinação da relação entre as variáveis orientação para o mercado e desempenho organizacional moderada pela variável capacidade de uso de *big data*. Como resultado, é realizada a proposição de um *framework* que represente as relações entre as variáveis orientação para o mercado, desempenho organizacional e *big data*.

*Palavras-chave:* Orientação para o Mercado, Desempenho organizacional, *Big data*

## Abstract

Considering the number of departments in the organizations, marketing can take an integrative role favoring the execution of strategies of the company. The market orientation, which promotes application of a philosophy in the organization, can influence the performance positively. This paper aims to establish theoretical basis for the relation between Market orientation and performance, moderated by the use of big data analytics. This was designed because of the importance of the information for the market orientation construct, since market intelligence is one of its most important elements. Then, we believe that big data, while the ability in dealing with large amount of data, moderates the relation between market orientation and performance.

*Palavras-chave:* Market orientation, Business performance, Big data

## 1 Introdução

Ano a ano, o volume de dados disponíveis para as organizações cresce de forma exponencial. Estima-se que 463 *exabytes*<sup>1</sup> sejam criados até 2025. Dados esses que são gerados por pessoas, empresas, governos e estão disponíveis no ciberespaço para quem interessar. Os dados sobre um mercado, por exemplo, servem como parâmetro para a tomada de decisão das empresas, tornando-as mais competitivas naquele mercado, sobretudo, em empresas orientadas para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990). No entanto, por mais que as empresas estejam interessadas no mercado, não necessariamente existe uma coordenação departamental em função dele. Concomitantemente, cabe refletir sobre a capacidade/habilidade dessas empresas em entender e lidar com grande volume de dados, potencializando sua competitividade.

A dependência de recursos e teorias da integração, abarcada na literatura organizacional, tem sido aplicada ao contexto de marketing para ajudar a explicar as interações entre o marketing e outras unidades funcionais (Ruekert, & Walker, 1987; Maltz & Kohli, 2000). Como as empresas tornam-se cada vez mais departamentalizadas, o papel integrativo do marketing para o desenvolvimento eficaz de uma unidade interdisciplinar ou *cross-functional* é fundamental para a execução bem-sucedida da estratégia empresarial (Hutt, 1995, Achrol & Kotler, 1999; Kumar, 2004; Gök & Hacıoglu, 2010).

Há na literatura uma ênfase sobre a importância de o marketing dialogar e integrar-se com outros departamentos, a fim de alcançar objetivos exclusivos do departamento de marketing (Montgomery & Webster, 1997; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert & Walker 1987). Assim, têm-se investigado teórica e empiricamente as ligações entre marketing e outras áreas, como contabilidade (Philips & Halliday, 2008; Sidhu & Roberts, 2008), tecnologia da informação (TI) (Good & Baker-Eveleth, 2007), vendas (Smith & Gopalakrishna; Chatterjee, 2006; Biemans, Makovec Brenčič, & Malshe, 2010) e finanças (Zinkhan & Verbrugge, 2000; Gao et al. 2015).

Em um dos estudos relacionados à integração entre departamentos, Good e Baker-Eveleth (2007) examinaram o impacto da TI na percepção dos gestores de marketing de organizações norte-americanas. Nesse trabalho, os autores apresentam um modelo teórico, que parte dos estudos de Delone e McLean (1992; 2003), Davis (1989) e Goodhue e Thompson (1995), que relacionam características organizacionais e do usuário, a qualidade da informação e dos sistemas de informação (SI), as características da indústria e as tarefas desempenhadas com o apoio dos SI para verificar o desempenho individual e organizacional percebidos pelos gestores.

Dentre os possíveis objetivos e orientações estratégicas, emerge a Orientação para o Mercado (OM) como uma aplicação de uma filosofia de negócio pautada

1 1 exabyte  $\cong$  1.000.000.000.000.000 bytes.

pelo marketing (Kohli & Jaworski, 1990). O construto da OM, de acordo com Kohli e Jaworski (1990), apresenta três dimensões: geração da inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta. Ou seja, para que ocorra uma OM, a disseminação da informação torna-se uma condição essencial. Ainda que os autores supracitados não tenham abordado a relação entre as capacidades de TI da organização na disseminação da inteligência de mercado, isso se torna pertinente ao considerar o contexto atual, no qual há uma vasta disponibilidade de dados desagregados e métodos para analisá-los (Wedel & Kannan, 2016), levando à necessidade de gerenciar-se uma pletera de informações.

A rotina de captura de dados via acessos por computadores ou *smartphones*, por exemplo, produz fluxos de dados em profusão sobre como os clientes se sentem, comportam e interagem com produtos e serviços, bem como sobre a forma como respondem aos esforços de marketing (Wedel & Kannan, 2016).

Apesar de, conceitualmente, ser possível extrair vantagem competitiva por meio dos dados, faz-se necessária a implementação de novos processos, tecnologias e mecanismos de governança que são coletivamente referidos como *Big Data* (BD) (Parise, Iyer, & Vesset, 2012). De acordo com Beath et al. (2012), o rápido crescimento no volume de dados cria novas oportunidades para uma análise mais eficiente e incrementa o serviço prestado ao cliente, mas somente se a gestão do negócio e a TI trabalharem conjuntamente.

Assim, avanços em BD e computação em nuvem têm trazido mudanças em termos de necessidade e viabilidade do uso de dados. Hoje, é possível acessar todos os dados de seus clientes com poucos cliques em uma tela e, com isso, direcionar a entrega de ofertas significativas que atendem as necessidades de cada cliente (Kumar, 2018).

De acordo com McGuire, Manyik e Chui (2012), o BD ajudará a criar novas oportunidades de crescimento e categorias inteiramente novas de empresas, tais como aquelas que reúnem e analisam dados industriais. Segundo os autores, líderes com visão de futuro em todos os setores devem começar a construir capacidades em suas organizações que permitam o uso do BD.

Neste sentido, não é comum a realização de estudos considerando a integração dos objetivos de marketing e de TI, nem mesmo a abordagem desta integração no contexto de BD. Desta forma, esta lacuna evidencia-se como uma necessidade latente de investigação, haja vista as prioridades elencadas pelo *Marketing Science Institute* (MSI) para o triênio que compreende os anos de 2018 a 2020. O MSI sugere que ocorra uma priorização de investigação de abordagens de coleta e análise de dados para guiar a tomada de decisões de Marketing. Em anos anteriores (2012 a 2014), o uso do BD e a integração entre a área de marketing e outros departamentos também foi uma das prioridades de pesquisa. Tamanha a relevância de tal integração, que Brinker e McLellan (2015) sugerem a criação da função do *Chief Marketing Technologist* (CMT),

que seria responsável por identificar novas maneiras de alavancar o uso de *softwares* e informações em um mundo digitalizado, no qual uma enorme massa de dados sobre interações entre pessoas e empresas pode ser capturada com relativa facilidade.

O gerenciamento dos grandes volumes de informação e sua utilização remetem a um interesse comum das organizações que é o incremento em seu desempenho. Estudos, considerando o desempenho como uma consequência da OM, utilizam-se da integração seja por meio da consideração da disseminação da inteligência de marketing para os demais departamentos (Jaworski & Kohli, 1993) ou da coordenação inter-funcional (Narver & Slater, 1990). Ou seja, ao desenvolver uma OM, uma empresa a faz com a esperança de melhor desempenho de mercado.

A adoção e implementação do conceito de marketing, neste caso do conceito de OM, deverá incorrer em incrementos na performance da organização. Para Kumar et al. (2011), ao adotar a OM, a organização busca inicialmente a entrega valor superior aos clientes. Assim, obtém uma maior compreensão das necessidades dos clientes, das ações de competidores e das tendências de mercado, o que permite que uma empresa orientada para o mercado consiga, em última instância, identificar e desenvolver as capacidades necessárias para atingir desempenho de longo prazo. Ou seja, a busca de maior desempenho organizacional é um dos objetivos no que tange à implementação do conceito de marketing nas empresas.

Assim, entende-se ser pertinente o estudo de como a capacidade de uso de BD influencia a consolidada relação entre os construtos OM e Desempenho Organizacional. Desaa forma, o objetivo do presente trabalho é elencar proposições concernentes às relações entre os construtos citados, com o intuito de estabelecer bases para futuras investigações relacionadas ao BD enquanto catalizador da relação entre a OM e o Desempenho Organizacional.

O presente artigo apresenta uma estrutura de seções de acordo com os temas abordados pelo estudo. As bases teóricas bem como as proposições que compõem o *framework* proposto são estabelecidas por meio dos capítulos subsequentes à introdução. No capítulo dois, são considerados os aspectos relacionados à OM. Após, são abordados conceitos e proposições acerca do construto desempenho organizacional, dando enfoque à abordagem das métricas de desempenho capazes de evidenciar resultados das decisões de marketing das organizações. O tema *Big Data* é explorado no capítulo quatro com o intuito de esclarecer e delimitar este tema momentoso, logo delicado. Finalmente, são apresentadas as conclusões e implicações do estudo.

## 2 Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado deriva das definições mais elementares do conceito de marketing. Neste sentido, deve-se levar em consideração o que se entende por

conceito de marketing e sua aplicação. Ao detalhar o conceito de marketing, Felton (1959) traz três ponderações: uma relacionada ao estado de espírito de marketing; outra referente à importância da coordenação e integração de todas as funções de marketing; e a utilização das habilidades dos profissionais e executivos do alto escalão da empresa em função destas atividades.

Sob outro prisma, Kohli e Jaworski (1990) referem-se à implementação do conceito de marketing por meio da abordagem da OM, que é estabelecido pelos autores como a capacidade de coordenar a implementação das atividades de marketing de forma integrada, transformando a filosofia de marketing em prática, ou seja, migrando da abstração da filosofia para um maior pragmatismo por meio das tarefas de marketing.

Em sua meta-análise, Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) sugerem um *framework* que resume antecedentes e consequentes da orientação para o mercado. Dentre os antecedentes, os autores colocam fatores interdepartamentais como a conectividade e os conflitos interdepartamentais, apontando para que a integração entre departamentos seja uma condição *sine qua non* de para a ocorrência da OM.

Deshphandé e Webster (1989) apontam diferenças entre cultura e clima organizacional. De acordo com a classificação dos autores, a OM, partindo do pressuposto que se trata de uma filosofia ou um estado de espírito (Diamantopoulos & Hart, 1993; Felton, 1959), apresenta características de uma perspectiva cultural na organização de modo a influenciar as ações a serem desempenhadas sob o prisma dos valores e normas orientadas pelo mercado. De acordo com Noble, Sinha e Kumar (2002), os conceitos de OM, orientação estratégica e cultura estão intimamente entrelaçados.

Entretanto, estas leituras da aplicação do conceito de marketing, bem como a definição da orientação para o mercado, remetem à perspectiva cultural das organizações. Deshpandé e Webster (1989) determinam alguns paradigmas da cultura organizacional aplicados ao marketing. Os autores apresentam cinco paradigmas que envolvem nuances da orientação para o cliente enquanto estratégia organizacional, sendo disseminada e incorporada por toda a organização. Esta leitura denota uma preparação do terreno para os trabalhos posteriores de Kohli e Jaworski (1990) e Slater e Naver (1990) que estabelecem as bases fundamentais para o conceito de OM.

Ainda em uma discussão sobre orientação estratégica e cultura, Diamantopoulos e Hart (1993) trazem para a discussão os níveis do marketing, ou seja, o marketing enquanto filosofia e o marketing operacional. Em relação à filosofia, parece pertinente a associação ao que fora postulado por Felton (1959), em que o autor admite que, na ausência do estado de espírito de marketing dentro de uma organização, o conceito não será possível ser plenamente implementado, mesmo que a empresa possua executivos com experiência e apresente integração das atividades de marketing. Ainda que seja possível questionar as ideias e os aspectos operacionais destacados pelo autor, devido

à época em que escreveu o artigo, é inegável que boa parte de seu ensaio pode ser visualizado nas ideias de OM, principalmente no que tange ao aspecto subjetivo referente ao *status quo*, que é o estado de espírito de marketing ou, conforme os autores contemporâneos preferem denominar, a filosofia de marketing (Diamantopoulos & Hart, 1993).

Se a OM trata de um aspecto cultural no que tange às organizações e seu *status quo*, algumas relações internas deveriam ser afetadas por tal filosofia. Sob um prisma operacional, ou comportamental conforme determinação de autores, a coordenação inter-funcional (Narver & Slater, 1990), promovendo cooperação entre departamentos e funcionários, resulta em uma troca de sentimentos e um sentimento de pertencimento à firma, conseqüentemente tornando os funcionários mais satisfeitos com seu trabalho (Kohli & Jaworski, 1990; Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008). Isto parece essencial para que tal filosofia perdure e surta efeitos na organização. Neste sentido, a OM enquanto cultura é passível de crítica e discussão na visão de alguns autores, ao passo que estes afirmam que a OM carece de uma abordagem prática e aplicada (Gebhardt et al., 2006).

Kohli e Jaworski (1990), em seu trabalho seminal, delimitam a OM a favor de uma definição operacional. Isso porque os autores apontaram uma falta de clareza em relação à definição do que de fato seria a OM. Além disso, os autores abordavam o fato de que o conceito era definido, muitas vezes, sem evidências empíricas, criticando a literatura por negligenciar fatores contextuais que podem predizer e explicar o construto da OM. Desta forma o construto da OM é composto de um conjunto de três atividades que são (1) *geração* da inteligência de mercado; (2) *disseminação* da inteligência de mercado; (3) *capacidade de resposta* da organização em relação a esta inteligência, esta última sendo separada em dois conjuntos, o *design* e a *implementação* da resposta (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Cabe salientar que este construto é considerado por alguns estudos contemporâneos (como Zhou et al., 2008; Morgan et al., 2009). Sob outra perspectiva Slater e Naver (1990) determinam três fatores comportamentais que compõem o construto da OM: *orientação ao cliente*; *orientação aos competidores*; *coordenação inter-funcional*. Da mesma forma que o construto anterior, este último também é adotado por estudos mais atuais quando tratam da OM (Noble, Sinha, & Kumar, 2002; Tajeddini, et al., 2006; Zhou et al., 2008). Percebe-se que não existe divergência entre os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Slater e Naver (1990), mas existe sim uma perspectiva diferente na definição do construto da OM.

Além disso, alguns autores apontam possíveis inconsistências no que tange à abordagem de Slater e Naver (1990) em relação à consideração da coordenação inter-funcional, pois julga-se que tal dimensão não compete à questões de orientação estratégica, mas seria um componente dos arranjos formais das organizações (Lam, Kraus, & Ahearne, 2010). Desta forma, Lam et al. (2010) consideram o construto de

Slater e Naver (1990) na construção de sua abordagem de OM individual, porém, considerando os apontamentos anteriores, coordenação inter-funcional é substituída pela orientação ao produto.

Day (1994) aponta que uma cultura orientada pelo mercado sustenta que por meio da inteligência de mercado e a necessidade de ações funcionalmente coordenadas levam à vantagem competitiva, e a ausência desta mentalidade compromete quaisquer que sejam as atividades propostas pela abordagem comportamental da OM.

Day (1994) chama atenção para esse aspecto de forma sutil e não tão advogada; Zhou et al. (2008) sugerem que a OM inclui dois elementos, o cultural e o comportamental, sob a condição de que OM cultural precede a OM comportamental, relação encontrada no estudo. Ou seja, os autores assumem que estas diferentes perspectivas da OM podem gerar diferentes impactos sobre diferentes aspectos do negócio, como a satisfação do funcionário com o trabalho e o desempenho organizacional. Desta forma, um estudo desenvolvido na China identificou que a orientação para mercado enquanto comportamento impacta significativamente no nível de satisfação com o emprego por parte do funcionário (Zhou et al., 2008). Outro aspecto sobre a influência destes elementos da OM é que a prática ou o elemento comportamental da orientação acontece em maior nível em empresas privadas em comparação às públicas ou governamentais, pelo menos no contexto chinês (Zhou et al., 2008).

Percebe-se que existem dois elementos que compõem o construto da OM. Um dos elementos concerne aos aspectos culturais, de cunho subjetivo, remetendo aos valores e as crenças da organização que caracterizam e estabelecem o marketing contingencial (Desphandé, & Webster, 1989). Outro elemento seria a abordagem prática da OM, em que o apelo se dá por meio do fluxo, gerenciamento e utilização do conhecimento de mercado, podendo ser tratado como inteligência de mercado (Kohli, & Jaworski, 1990).

Considerando que a OM enquanto cultura pode anteceder OM enquanto comportamento, é possível admitir que:

**P<sub>1</sub>:** A OM enquanto cultura é antecedente da OM enquanto comportamento.

Deshphandé e Webster (1989), ao versarem sobre a gestão contingencial do marketing, colocam a investigação do impacto dos valores e crenças das organizações em seu desempenho de mercado como um tópico que desvela uma oportunidade de pesquisa. Isto foi posteriormente realizado por Slater e Naver (1990), partindo da OM enquanto filosofia, os autores buscaram desenvolver uma medida válida para a investigação do impacto da OM na lucratividade da empresa. No que tange às medidas de OM, há uma correlação, além de produzir resultados substancialmente semelhantes (Deshphandé & Farley, 1998).

Cabe citar a tentativa de tornar o conceito de OM mais amplo ou, conforme os autores propõem, estender o conceito de OM, definindo assim o EMO (*Extended Market Orientation*), que remete a “um conjunto de atividades de geração e disseminação de inteligência e respostas tangentes aos participantes de um mercado e aos fatores influenciadores” (Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2005, p. 4). Conseqüentemente os autores deste estudo propuseram uma escala ampliada para medir a OM. Nessa perspectiva mais ampliada, realizou uma comparação entre as escalas de Kohli e Jaworski (1990) e Slater e Naver (1990). De acordo com os autores, o estudo não apontou resultados satisfatórios para quaisquer uma das três escalas comparadas (Matsuno et al., 2005).

Em seu estudo, Jaworski e Kohli (1993) adaptam e testam empiricamente seu *framework* proposto no estudo anterior (Kohli & Jaworski, 1990), em que são investigados os antecedentes e conseqüências da OM. Neste sentido, uma série de estudos buscou investigar a relação entre a OM e o desempenho organizacional, sendo medido tanto subjetiva quanto objetivamente (Slater & Naver, 1990; Diamantopoulos & Hart, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Noble, Sinha, & Kumar, 2002; Morgan et al., 2009).

### 3 Desempenho Organizacional

A análise do desempenho organizacional pode ser verificada por meio de medidas subjetivas e objetivas (Dess, & Robinson Jr., 1984). As medidas subjetivas estão relacionadas a percepções de gestores em relação ao desempenho da organização, por exemplo. As medidas de desempenho também podem advir de dados objetivos, que são dados quantitativos e índices numéricos. Dados como o *market share*, lealdade e satisfação são utilizados e considerados medidas de desempenho pelo marketing (Day & Wensley, 1988; Slater & Naver, 1990; Noble, Sinha, & Kumar, 2002).

Existe uma separação entre as medidas de desempenho de marketing e medidas de desempenho organizacional. Assume-se que, dependendo da situação, os sistemas de medição de desempenho global estão relacionados com o desempenho organizacional (Homburg, Artz, & Wieseke, 2012). O estudo da influência da orientação para o mercado no desempenho se desenvolve sobre métricas de marketing, ou seja, métricas destinadas à especificidade do marketing, por meio de indicadores como satisfação do consumidor, *customer lifetime value* (CLV) ou lealdade (Urde, Baumgarth, & Merrilees, 2013). No entanto, diversos estudos consideram medidas de desempenho organizacional, não estando restritas apenas a medidas concernentes à atividades de marketing. Isto faz sentido ao passo que a orientação para o mercado se estabelece enquanto uma orientação estratégica é difundida por toda a organização.

O estudo da relação entre OM e desempenho organizacional em diferentes setores e diferentes países pode ser considerado um campo de pesquisa em constante

desenvolvimento (Deshpandé & Farley, 2004). Tal observação torna-se possível na medida em que os autores verificam diferenças entre países em relação aos resultados de pesquisas em cultura organizacional, orientação para o mercado, inovação impactando no desempenho da empresa.

Uma das consequências da OM se dá por meio do desempenho organizacional, de forma que a OM tende a melhorar o desempenho geral da organização (Jaworksi & Kohli, 1993; Grewal, Chandrashekar, & Johnson, 2013). Deshpandé e Farley (2004) apontam que a orientação pra o mercado contribui para a lucratividade no longo prazo. Os estudos em marketing identificam diferentes impactos da OM no desempenho financeiro e de mercado das organizações, ou seja, suportam diferentes resultados em relação a este impacto (Noble et al., 2002).

De acordo com Kirca et al. (2005), os consequentes da OM, sobretudo, a performance organizacional, receberam mais atenção do que seus possíveis antecedentes, pelo menos até a realização de sua meta-análise. Os autores apontam que a orientação para o mercado afeta positivamente várias medidas de performance, tanto subjetivas (ex.: medida de desempenho geral na visão dos gestores) quanto objetivas (ex.: lucros, vendas, participação de mercado).

Em estudo desenvolvido em contexto nacional, Paim, Lara e Christino (2011), encontraram o efeito da OM no desempenho organizacional e na percepção externa de sucesso das instituições de pesquisas tecnológicas afiliadas a uma determinada associação. Ainda que os resultados foram obtidos apenas por meio de análises dos coeficientes de concordância e correlação, os autores encontraram relação entre a OM e os construtos dependentes, que, no caso, eram construtos relacionados ao desempenho organizacional de naturezas interna e externa às instituições investigadas.

A dinâmica de como a OM influencia a performance organizacional está sujeita aos atributos da firma, de forma que a conversão de OM em performance não pode ser alcançada com uma única ação. Por isso, torna-se relevante entender os mecanismos do processo de conversão de OM em performance, identificando moderadores ou mediadores entre esses dois construtos (Babu et al., 2019). Em seu estudo, Zhou et al. (2009) analisaram o impacto da OM no desempenho organizacional, considerando algumas variáveis de mediação como satisfação do funcionário com o trabalho e qualidade do produto. Além disso, o estudo inseriu uma variável de moderação entre a OM enquanto cultura e enquanto comportamento. Nesse caso, o desempenho foi medido objetivamente por meio do retorno sobre ativos. Os autores encontraram um efeito de mediação da OM enquanto comportamento na relação entre OM, enquanto cultura e retorno sobre ativos (desempenho). Assim, Zhou et al. (2009) consideram duas variáveis, satisfação do funcionário com o trabalho e qualidade do produto, que, por sua vez, medeiam totalmente relação entre OM enquanto comportamento e desempenho.

Morgan, Vorhies e Mason (2009) investigaram em seu estudo o impacto da OM e das capacidades de marketing no desempenho, tanto subjetivo quanto objetivo

(neste caso Retorno sobre Ativos – RSA), e verificaram que existem efeitos diretos dos dois construtos independentes anteriormente citados nas métricas de desempenho das organizações. No entanto, os autores não identificaram impacto significativo do caminho direto da OM, enquanto fator de segunda ordem no desempenho subjetivo, mas sim no desempenho objetivo (RSA). Além disso, os autores investigaram o impacto da interação dos dois construtos independentes (OM e capacidades de marketing) no desempenho, acusando impactos positivos e significativos no desempenho. Por meio da regressão hierárquica, os autores identificaram uma maior explicação tanto do desempenho subjetivo quanto do objetivo, ao passo que a interação entre os construtos foi inserida no modelo testado no estudo.

Diante de uma leitura revisitada e adaptada do construto da OM, Lam et al. (2010), ao investigarem o processo de difusão da OM na organização por meio do aprendizado social, identificaram o impacto da OM individual no desempenho de vendas individuais dos vendedores. Nesse caso, os autores encontraram efeito significativo na relação entre essas variáveis. Ou seja, ainda que seja em âmbito individual, existe também uma relação entre OM e desempenho (Lam et al., 2010).

A investigação do efeito da OM no desempenho organizacional também foi realizada a partir da consideração da variável inovação. Tajeddini, Trueman e Larsen (2006) verificaram impactos significativos da orientação para o mercado na inovatividade e no desempenho organizacional. Um ponto interessante a ser considerado é o fato de que os autores desenvolveram análises dos efeitos separados por dimensão do construto OM. Slater e Narver (1994) e Tajeddini et al. (2006) encontraram efeitos positivos e significativos do construto para todas as medidas de desempenho, bem como das dimensões no desempenho, exceto para a dimensão coordenação inter-funcional nas medidas de desempenho referentes ao ambiente externo como *market share* e percentual de vendas de produtos novos em relação a venda total de produtos. Ou seja, isso corrobora o que foi postulado por Lam et al. (2010), em que os autores com base em estudos (Gatignon & Xureb, 1997; Voss & Voss, 2000) questionam a pertinência da dimensão coordenação inter-funcional em relação ao construto da OM. Assim sendo, a coordenação inter-funcional teve impacto relacionado a medidas de desempenho internas à organização como o retorno sobre investimentos, apenas. A integração e os elementos internos da organização são tidos como importantes elementos que justificam o desempenho organizacional (Vargas-Hernández & Garcia, 2018).

Cabe salientar que, em alguns casos, questiona-se a ênfase relativa em algumas orientações no tocante à orientação para o mercado. As ênfases seriam na orientação para o cliente ou na orientação para os concorrentes, tendo isso como fator influenciador no desempenho organizacional (Micheels & Gow, 2012). Nesse sentido, observa-se que não há consenso entre os estudos, pois Slater e Narver (1994) não identificaram essa influência da ênfase relativa no desempenho. Em contrapartida, Gatignon e Xureb

(1997) identificaram que isso é relativo ao setor/mercado em questão, haja vista que os autores identificaram que em mercados instáveis a orientação para o cliente podem gerar maiores retornos em comparação à uma orientação aos concorrentes em um mercado com estas características. Percebe-se que a OM tende a impactar na variável desempenho, tanto para medidas objetivas quanto para medidas subjetivas.

$P_2$ : A OM tem efeito positivo no (a) desempenho organizacional objetivo e (b) subjetivo.

$P_3$ : A OM enquanto comportamento medeia a relação entre a OM enquanto cultura e o desempenho organizacional (a) objetivo e (b) subjetivo.

## 4 *Big Data*

O *Big Data* pode ser definido como um recurso que permite que as empresas extraiam valor a partir de grandes volumes de dados, o que exige investimentos em tecnologias, processos e governança. Há pouco tempo, a maioria das empresas coletava dados que faziam parte de suas operações diárias e os armazenavam em uma base de dados. Esses dados eram utilizados, principalmente, para manter o controle de operações ou as necessidades de previsão. Hoje, tanto as fontes quanto o volume de dados coletados “explodiram”. É possível, portanto, coletar dados sobre cada interação com o cliente potencial por meio de um único clique em sua página *web* (Beath et al., 2012).

Diante disso, as empresas têm feito significativos investimentos em tecnologias de BD, na expectativa elevar sua performance e facilitar inovações disruptivas no modelo de negócios (Luca, 2020). Apesar disso ser conceitualmente possível, faz-se necessária a implementação de novos processos, tecnologias e mecanismos de governança que são coletivamente referidos como BD (Parise, Iyer & Vesset, 2012).

De acordo com Beath et al. (2012), o rápido crescimento no volume de dados cria novas oportunidades para uma análise mais eficiente e incrementa o serviço prestado ao cliente, mas somente se a gestão do negócio e a TI puderem trabalhar juntas. Além disso, é capaz de aumentar a eficiência no desenvolvimento e na produção, incrementando a qualidade dos produtos e atendendo melhor as necessidades dos clientes por meio de produtos mais bem direcionados às suas necessidades, utilizando uma promoção efetiva e boa distribuição, baseando-se em dados obtidos em tempo real.

As empresas podem usar o BD ao longo de toda a cadeia de valor (pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, cadeia de suprimentos, produção e marketing e vendas, pós-venda). Isso certamente gera implicações para os gestores organizacionais: a) identifica o valor potencial de criação (fraquezas e oportunidades); b) desenvolve capacidades internas para criação de uma organização voltada aos dados; c) desenvolve estratégias de informação para implementação de tecnologias; d) desenvolve políticas

que alinham os interesses das empresas que querem criar valor por meio dos dados e consumidores que esperam a proteção de sua privacidade e segurança (McKinsey, 2012).

De acordo com McGuire, Manyik e Chui (2012), o BD ajudará a criar novas oportunidades de crescimento e categorias inteiramente novas de empresas, como aquelas que reúnem e analisam dados industriais. Muitas delas serão empresas que ficam entre grandes fluxos de informação, onde dados sobre produtos e serviços, compradores e fornecedores, preferências dos consumidores e intenções podem ser capturadas e analisadas. Segundo os autores, líderes com visão de futuro em todos os setores devem começar a construir capacidades em suas organizações que permitam o uso do BD. Esses investimentos possuem um relacionamento positivo com a produtividade da empresa (Müller et al., 2018), com a performance organizacional (Wamba et al., 2017), e até mesmo com o valor de mercado empresa (Tambe, 2014).

A natureza de apresentar dados em tempo real e de alta frequência também é importante. Por exemplo, o *nowcasting*, capacidade de estimar parâmetros como a confiança do consumidor imediatamente (algo que anteriormente só poderia ser feito *a posteriori*), está se tornando amplamente utilizado, adicionando um considerável poder de previsão. Da mesma forma, a alta frequência de dados permite que os usuários testem teorias quase em tempo real e para um nível nunca antes possível (Mcguire, Manyika, & Chui, 2012).

Apesar das organizações enfrentarem desafios técnicos com o BD, para Pospiech e Felden (2012), parte das preocupações atuais das organizações referem-se à questão técnica do BD, havendo uma lacuna de pesquisa para aplicativos, ferramentas e *frameworks*. Ao tratar de *softwares* e *frameworks* para lidar com o BD, é importante considerar as variáveis desse construto, que são volume, variedade, velocidade, veracidade e valor (Taurion, 2012). Vale citar ainda, a contribuição de Biehn (2013), ao propor a variável viabilidade como um dos Vs do *Big Data*, o qual seria referente à viabilidade do dado no sentido de contribuição para a análise, e não somente aumentar o banco de dados sem ter utilidade alguma (Biehn, 2013).

No tocante à inteligência de mercado, variável essencial para a implementação do conceito da OM, a informação é essencial para que se gere, dissemine e utilize a inteligência de mercado a favor de uma orientação estratégica de mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Naver & Slater, 1990). A informação e seu tratamento são fatores cruciais para o desenvolvimento da capacidade de aprender sobre o mercado, remetendo a um processo de fora para dentro. Na OM, o processo de busca, interpretação e utilização da informação é mais sistemático, pensativo e antecipatório do que em outra perspectiva estratégica (Day, 1994). Ou seja, a informação é um recurso essencial para que as organizações orientadas ao mercado de fato consigam praticar a sua filosofia, sua cultura. Além disso, a informação depois de processada e interpretada contribui para a inteligência de mercado, a disseminação dessa inteligência

é um dos componentes mais importantes que integram a OM (Maltz & Kohli, 1996; Kohli & Jaworski, 1990).

Tendo em vista as definições de BD e de OM, torna-se possível o estabelecimento de uma relação entre os construtos. Em relação às características da informação, é possível elencar alguns pontos, como o teor da informação, no tocante à importância de tal informação em relação aos processos a serem desempenhados pelos atores envolvidos. Além disso, existe uma grandeza relacionada à informação que pode ser determinante no processo de disseminação, que é o volume de dados. O estudo de Maltz e Kohli (1996), sobre o processo de disseminação da informação, considerando aspectos influenciadores no processo de disseminação, sua influência na percepção de qualidade da informação e o impacto no uso da mesma, não considerou as características da informação como algo passível de influenciar os processos e percepções consequentes ao processo de disseminação.

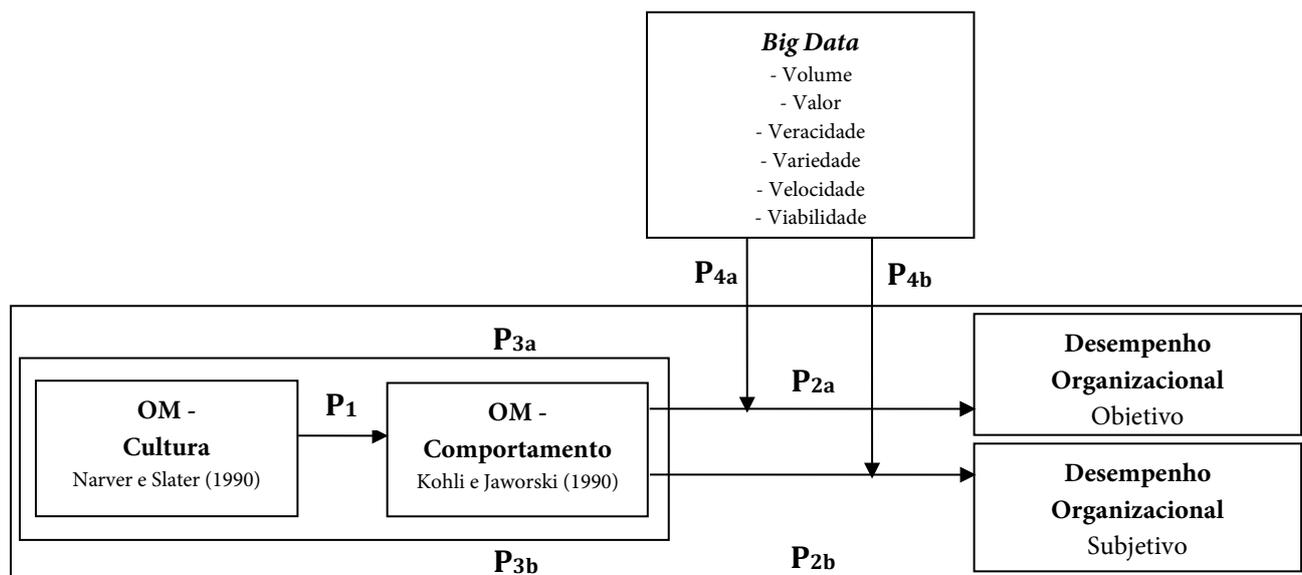
Lam et al. (2010) investigaram a difusão da OM por toda a organização à luz da teoria da aprendizagem social. Nesse estudo, a OM é tratada como um conhecimento capturado pelo indivíduo, sendo denominada como OM Individual, que é difundida por meio das relações interpessoais/sociais que ocorrem no ambiente organizacional. Os autores colocam moderações na difusão da OM individual entre os níveis na organização. As variáveis de moderação remetem à identificação com a organização e, principalmente, ao tamanho da rede de subordinados dos difusores da OM dentro da organização. O estudo apontou efeitos negativos da difusão de OM individual entre os níveis da organização quando ocorre a moderação da variável tamanho da rede, demonstrando que as dificuldades encontradas em relação à quantidade de pessoas que deveriam receber informações, podem atrapalhar a disseminação da inteligência de mercado na organização (Lam et al., 2010).

Sendo assim, acredita-se que uma grande quantidade de dados pode influenciar no processo de disseminação da inteligência. Porém, se esses dados forem adequadamente tratados e processados, isso pode exercer influências positivas na relação entre OM e o desempenho da organização, ou seja, exercendo um efeito de moderação. De forma a exemplificar a possibilidade desta relação entre variáveis a que se refere esse estudo, pode se citar o estudo de Grewal et al. (2013), no qual os autores verificam uma série de variáveis exercendo moderação entre a interação da OM nos resultados que indicam o desempenho da organização. Assim, ante o exposto, é possível propor:

**P<sub>4</sub>:** Quanto maior o uso do *big data*, maior é o efeito positivo da orientação para o mercado comportamental no desempenho organizacional (a) objetivo e (b) subjetivo.

Com base nas proposições desenvolvidas, segue representação do *framework* com as relações propostas (Figura 1):

**Figura 1.** Framework e proposições



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 Conclusão

O presente artigo buscou estabelecer as bases teóricas necessárias para a proposição de um *framework* que represente possíveis relações entre as variáveis: orientação para o mercado, desempenho organizacional e *big data*. Por meio de estudos empíricos e teóricos, foi possível delimitar os conceitos envolvidos nesta proposta, além de estabelecer teoricamente as relações entre as variáveis.

Ainda que o BD não esteja estabelecido enquanto construto, julga-se essencial investigá-lo por meio de pesquisa empírica. A definição disponível das dimensões do BD, no que tange ao seu caráter de construto, não advém de fontes científicas, mas sim de *experts* da área de sistemas e tecnologia da informação (Taurion, 2012; Biehn, 2013). No entanto, o passo inicial deve ser dado, evoluindo no conhecimento deste tópico.

O MSI coloca em sua agenda a importância de se trabalhar em conjunto com pesquisadores de outras áreas, não somente com a do marketing, haja visto o caráter deste tema, podendo demandar conhecimentos originários de outros campos de estudo, como sistemas de informação. A participação de profissionais da tecnologia da informação na gestão já é debatida a partir de suas capacidades empreendedoras, de modo que se tornam importantes atores no estabelecimento das estratégias organizacionais (Silva, Paiva, & Lima, 2019).

É importante que ocorra o interesse em testar as relações propostas neste artigo, inclusive a moderação da variável BD na relação entre OM e Desempenho Organizacional. É possível também que esta variável possa, ao invés de moderar, anteceder ou mediar a relação, ao passo que trata-se de uma variável concernente à

informação que, conforme discutido, é um dos recursos mais importantes para que ocorra a orientação para o mercado (Kohli, & Jaworski, 1990). Além do papel do BD, a escolha das métricas de desempenho fica em aberto, considerando o *framework* proposto pelo estudo. Isto possibilita a livre escolha por parte dos pesquisadores em relação à métrica mais adequada ao caráter das relações propostas bem como um espaço para adequação ao contexto no qual será testado o *framework*.

## Referências

- Achrol, R. S.; Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163.
- Babu, M. M., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. L. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: the moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7-8), 662-692.
- Beath, C., Becerra-Fernandez, I., Ross, J., & Short, J. (2012). Finding value in the information explosion. *MIT Sloan Management Review*, 53, 18-20.
- Biehn, N. (2013). *The missing v's in big data: viability and value*. Wired. Recuperado de <http://www.wired.com/insights/2013/05/the-missing-vs-in-big-data-viability-and-value/>.
- Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.
- Brinker, S., & Mclellan, L. (2014). The rise of the chief marketing technologist. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/07/the-rise-of-the-chief-marketing-technologist>.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Luca, L. M. de, Herhausen, D., Troilo, G., & Rossi, A. (2020). How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21.
- Delone, W. H., & Mclean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Delone, W. H. & Mclean, E. R. (1992). Information system success: the quest for dependent variable. *Information System Research*, 3(1), 60-95.
- Deshpandé, R. & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- Deshpandé, R., & Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dess, G. G., & Robinson Jr., R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Liking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65.
- Gao, H., Xie, J., Wang, Q., & Wilbur, K. C. (2015). Should ad spending increase or decrease before a recall announcement? The marketing–finance interface in product-harm crisis management. *Journal of Marketing*, 79(5), 80-99.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. Jr. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Gök, O., & Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291–309.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236.
- Grewal, R., Chandrashekar, M., Johnson, J. L., & Mallapragada, G. (2013). Environments, unobserved heterogeneity, and the effect of market orientation on outcomes for high-tech firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 206-233.
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56-77.
- Hutt, M. D. (1995). Cross-functional working relationships in marketing. *Journal of the Academy Marketing Science*, 23(4), 351-357.
- 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. J., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation; the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kumar, N. (2004). *Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kumar, V. (2018). Transformative marketing: the next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1-12
- 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.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.

- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The Diffusion of market orientation throughout the organization: a social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61-79.
- Maltz, E., & Kohli, A. J. (2000). Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 479-492.
- Maltz, E., & Kohli, A. J. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47-61.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- McGuire, T., Manyik, J., & Chui, M. (2012). Why big data is the new competitive advantage. *Ivey Business Journal*. Recuperado de <https://iveybusinessjournal.com/publication/why-big-data-is-the-new-competitive-advantage/>,
- McKinsey [Global Institute]. (2012). *Big Data: the next frontier for innovation, competition and productivity*. McKinsey and Company Review.
- Parise, S., Iyer, B., & Verset, D. (2012). *Four strategies to capture and create value from big data*. Ivey Business Journal. Recuperado de <https://iveybusinessjournal.com/publication/four-strategies-to-capture-and-create-value-from-big-data/>.
- Micheels, E. T., & Gow, H. (2012). The effect of alternative market orientation strategies of firm performance. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 2-15.
- Montgomery, D. B., & Webster Jr., F. E. (1997). Marketing's inter-functional interfaces: the MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones. *Journal of Market Focused Management*, 2(1), 7-26.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Müller, O., Fay, M., & vom Brocke, J. (2018). The effect of big data and analytics on firm performance: an econometric analysis considering industry characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 488-509.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Paim, N. A., Lara, J. E., & Christino, J. M. M. (2011). Relações quantitativas entre o desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso em instituições de pesquisas tecnológicas afiliadas à ABIPTI. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1059-1077.
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 233-248.
- Sidhu, B. K., & Roberts, J. H. (2008). The marketing accounting interface - lessons and limitations. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 669-686.

- Silva, J. C. P. da, Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. de. (2019). Entre competências e informações: um estudo com gestores de tecnologia da informação. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 3-7.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. A. (2006). Three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579.
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 529-551.
- Tambe, P. (2014). Big data investment, skills, and firm value. *Management Science*, 60(6), 1452-1469.
- Taurion, C. (2012). *O caos conceitual e os 5 Vs do big data*. Recuperado de <http://cio.uol.com.br/opiniaio/2012/05/11/o-caos-conceitual-e-os-5-vs-do-big-data>.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation – from alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Vargas-Hernández, J. G., & Garcia, F. C. (2018). The link between a firm's internal characteristics and performance: GPTW & VRIO dimension analysis. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 222-235.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70(1), 356-365.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985-1000.
- Zinkhan, G. M., & Verbrugge, J. A. (2000). The marketing/finance interface: two divergent and complementary views of the firm. *Journal of Business Research*, 50(2), 143-148.