

Market-Driven e Market-Driving como Estratégias de Marketing para Empresas com Marcas Valiosas

Market-Driven and Market-Driving as Marketing
Strategies for Companies with Valuable Brands

Mara Paz Mauricio Nowazick

Especialista em Marketing Digital e Redes Sociais (FURB). Mestranda em Administração de Empresas (FURB)
e-mail: pazbrasil@gmail.com

Paulo Roberto Vieira de Oliveira

Mestre em Administração de Empresas (FURB). Professor de Administração de Empresas (IFES)
e-mail: pvieiradeoliveira@gmail.com

Edson Roberto Scharf

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Professor (FURB)
e-mail: artigos@gmail.com

1 Introdução

Considerando a dinâmica atual dos mercados, com tecnologias rapidamente mutáveis, organizações competem entre si por vendas e posicionamento. Independentemente do seu porte, elas devem estar orientadas e próximas do seu segmento de atuação para, de maneira ágil, identificar as mudanças e implementar os ajustes necessários no fornecimento de valor aos clientes. Para a criação e a distribuição de valor, são necessários recursos de variadas naturezas – humanos, financeiros, tecnológicos, conhecimento –, os quais estão disponíveis de maneira desigual nas empresas e no mercado.

Carneiro et al. (1997) afirmam que, durante a década de 80, o principal foco da análise estratégica foi a ligação entre a estrutura da indústria, a estratégia e o desempenho das empresas, sendo desprezada a relação entre os recursos e competências da empresa e sua escolha estratégica. Os mercados mudaram, e tanto recursos quanto decisões devem estar sincronizados com o que o segmento de atuação da empresa exige. Essa situação remete à necessidade de análise e de desenvolvimento de estratégias, principalmente as de marketing, devido à interação gerada por seus esforços na relação das organizações e ao ambiente externo.

Estratégias de marketing são utilizadas com o objetivo de desenvolver ações e tomar decisões para construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, segundo o entendimento de Day (1994). Acompanham esse pensamento Luce e Toaldo (2006), acrescentando que há a necessidade do desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão para a construção dessas vantagens.

O desenvolvimento de estratégias de marketing geralmente é baseado em estudos a respeito das variáveis controláveis e incontroláveis presentes no ambiente de atuação da organização. Neste sentido, Day (2001) defende que empresas orientadas para o mercado têm maior capacidade de atração de clientes rentáveis, estão mais próximas deles e conseguem adotar opções estratégicas mais relevantes.

Dentre as estratégias possíveis, há as denominadas estratégia *market-driven* e estratégia *market-driving*. No entendimento de Vieira e Zancan (2011), a abordagem tradicional de orientação adaptativa ao mercado é denominada de *market-driven*, enquanto *market-driving* se ocupa de moldar estrategicamente o comportamento dos mercados. Organizações se utilizam de uma ou de outra para alcance de objetivos diferentes a partir do uso de recursos diferentes.

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias de market-driven e market-driving utilizadas na propaganda das marcas Itaú e Porto Seguro, a partir dos seus atributos estruturais e de conteúdo. Ambas as empresas fazem parte do levantamento “As 25 Marcas Brasileiras Mais Valiosas”, da Interbrand. A técnica metodológica utilizada é a denominada análise documental, com os comerciais sendo analisados a partir dos seus conteúdos de texto, som e imagem. Os resultados comprovam que as peças publicitárias possuem elementos em que se identifica a utilização das estratégias market-driven e market-driving.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing. Market-driven e market-driving. Branding. Propaganda. Marcas brasileiras mais valiosas.

Abstract

The purpose of the present study is to analyze the use of market-driven and market-driving strategies in the advertisements broadcast of Itaú and Porto Seguro companies, based on their structural and content attributes. Both companies are part of the survey carried out by Interbrand called “The 25 Most Valuable Brazilian Brands”. The method involves documental analysis of the commercials taking into consideration their contents in relation to text, sound and image. The results show that advertising pieces have elements that identify the use of market-driven and market-driving strategies.

Keywords: Marketing Strategy. Market-driven and market-driving. Branding. Advertising. Most Valuable Brazilian Brands.

Ambas as formulações estratégicas são relevantes e as organizações as utilizam de acordo com o produto a ser ofertado e o segmento em que pretende atuar. No entender de Slater e Narver (1999), é o ambiente que determina a estratégia a ser utilizada, já que o marketing tem como característica essencial a relação contínua com o ambiente externo.

Organizações, ao optarem por um ou outro modelo estratégico, estão definindo, no longo prazo, o rumo das suas marcas, visto que elas sofrerão o resultado de todos os esforços realizados. Portanto, compreender o uso dessas definições estratégicas por organizações competitivas com marcas valiosas é relevante para a área de Marketing. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar as estratégias de *market-driven* e *market-driving* utilizadas na propaganda das marcas Itaú e Porto Seguro, a partir dos seus atributos estruturais e de conteúdo.

2 Fundamentação teórica

Os conceitos abordados a seguir situam o tema da pesquisa em relação à literatura acadêmica. São eles: estratégia de *market-driven*, estratégia de *market-driving* e propaganda.

2.1 A estratégia de *market-driven*

Por meio de uma revisão na literatura de marketing, Vieira e Zancan (2011) puderam identificar que os termos *market orientation* e *market-driven* são sinônimos. E que o termo *market-driven* tem sido utilizado nos estudos desde Shapiro (1988), e também por Ruekert (1992), Day (1994) e Webster (1994).

Shapiro (1988) destaca que há três características que demonstram se uma organização utiliza a estratégia *market-driven*: (1) possui informações sobre todas as influências de compra e essas informações são acessíveis para todas as funções da organização; (2) tem tomada de decisão integrada e (3) possui capacidade de executar as decisões.

Dessa forma, a organização tem uma visão do seu mercado, dos consumidores que decidem a compra, e seus departamentos têm maior comprometimento para atingir as metas estabelecidas. Um ponto de atenção levantado por Shapiro (1988) é que não basta uma organização ter slogans e programas de comunicação extraordinários, é necessário que exista uma filosofia e uma cultura que perpassa por toda a organização, da alta gestão até os cargos operacionais.

Day (2001) apresenta um modelo em que as empresas orientadas para o mercado e bem-sucedidas são proprietárias dos seguintes elementos organizacionais:

cultura orientada para fora (valores, crenças e comportamentos); aptidões para sentir o mercado e estrutura (que permitem à organização se antecipar e responder às mudanças exigidas pelos clientes).

Toda a discussão a respeito do *market-driven* enfatiza a capacidade da empresa de aprender sobre os clientes, concorrentes e membros do canal, para sentir e agir sobre acontecimentos e tendências nos mercados atuais e potenciais de forma contínua. Nas empresas que utilizam o *market-driven*, os processos de coleta, interpretação e utilização de informações de mercado são mais sistemáticos, atenciosos e antecipados do que em outras empresas (DAY, 1994).

Na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) a orientação para o mercado é a implementação do próprio conceito de Marketing (foco no cliente, Marketing coordenado e lucro) manifestado nas suas operações.

2.2 A estratégia de *market-driving*

Diferentemente da estratégia de *market-driven*, que aprende e reage às informações adquiridas no mercado, a estratégia *market-driving* influencia a estrutura do mercado e/ou seus comportamentos em direção a melhores posições competitivas.

Segundo Jaworski et al. (2000), há três formas de influenciar a estrutura de mercado: (1) pela desconstrução, eliminando seus *players* da cadeia de valor (fornecedores, atacadistas, distribuidores e influenciadores-chave); (2) por meio da construção, enfatizando a construção de novos *players* ou como fazer as coisas de formas diferentes (a Apple, por exemplo, mudou seu formato de distribuição de música para web, alterando sua cadeia de valor); (3) pela modificação funcional, alterando as funções desempenhadas pelo canal (a Megastore Virgin fornece mais que uma loja padrão, com um ambiente mais contemporâneo, música e quiosques).

Conforme Vieira e Zancan (2011), Kumar (1997) teria sido o primeiro pesquisador a mencionar o termo *market-driving* em seu estudo de 1990 sobre as mudanças radicais no varejo. Nele, é possível compreender a mudança no setor a partir dos anos 90, um setor que revolucionou o mercado, moldou o comportamento do consumidor e redefiniu as regras de engajamento com seus concorrentes e fornecedores: de um setor fragmentado, tornou-se um setor consolidado, com expansão global; de lojas tradicionais, mudou para formatos com o uso intensivo de tecnologia.

Chen et al. (2012) desenvolveram uma pesquisa para investigar como as estratégias *market-driven* e *market-driving* afetam o desempenho organizacional da indústria e concluíram que a interação e

orientações empresariais contribuem com o desenvolvimento de estratégias *market-driven* e *market-driving* respectivamente.

Recente pesquisa de Ghauri et al. (2016) demonstrou que a maioria dos estudos a respeito da estratégia *market-driving* busca descrever o que é a estratégia. Em virtude disso, desenvolveram trabalho quantitativo, com o objetivo de investigar os fatores relevantes utilizados pelas empresas na estratégia *market-driving*. Como resultado, concluiu-se que a alta capacidade na configuração (conjunto de recursos únicos em diferentes contextos culturais e estruturais), *networking*, transferência de conhecimento e *branding* são essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia *market-driving* em mercados estrangeiros e para o desempenho internacional.

Jaworski et al. (2000), por sua vez, perceberam uma lacuna a respeito dos estudos sobre orientação para o mercado, identificando diferentes interpretações acerca do mesmo tema. A partir daí, definiram que as duas abordagens, *market-driven* e *market-driving*, são complementares da orientação para o mercado. *Market-driven* se refere à aprendizagem, compreensão, entendimento e resposta aos *stakeholders* das percepções e comportamentos dentro de uma determinada estrutura de mercado. Em contraste, *market-driving* altera a composição, o papel ou o comportamento do mercado. Para os autores, pode um ou outro desses aspectos serem modificados.

2.3 Propaganda

Para Bobbio et al. (2000), propaganda é conceituada como a difusão deliberada e sistemática de mensagens, visando criar uma imagem positiva ou negativa de determinados fenômenos e estimular determinados

comportamentos; é um esforço consciente e sistemático destinado a influenciar as opiniões e as ações de um determinado público ou de uma sociedade. Essa conceituação se torna pertinente no presente estudo, pois o que se pretende analisar é a mensagem da estratégia adotada e transmitida aos clientes. Joshi e Hanssens (2010) apontam que a propaganda tem impacto direto e indireto no valor das empresas. Direto, quando ocorre a construção de ativos intangíveis relacionados com a marca; indireto, quando ocorre o aumento de vendas e dos lucros.

Segundo Sant'Anna et al. (2009), o primeiro modelo formal de propaganda de que se tem conhecimento é o denominado AIDA (acrônimo para as palavras Atenção, Interesse, Desejo e Ação). Nesse modelo, há uma sequência lógica a ser percorrida pelo consumidor, como consequência de um estímulo. O modelo começa com a atenção do indivíduo à propaganda, passando pelo interesse por ela, o seu desejo por comprar o bem anunciado e a ação, que pode ser a compra de determinado bem.

Somados a esse modelo, Scharf (2006) sugere atributos que devem ser identificáveis para que a propaganda seja equilibrada do ponto de vista publicitário/mercadológico, conforme destacado no Quadro 1. Os atributos estruturais dizem respeito à disposição ou forma que a mensagem assume em relação ao princípio e ao fim das mensagens, que são as partes mais importantes na disposição lógica de uma mensagem; a primeira, porque capta a atenção; e a última, porque leva à ação. Já os atributos de conteúdo são definidos pela informação que se deseja transmitir – essa informação pode ser incluída na mensagem e definida pelo número de argumentos propostos considerados necessários para obter a atitude positiva dos espectadores.

Quadro 1 – Atributos identificáveis na propaganda.

Atributos Estruturais		
Impacto	Atratividade	Durabilidade
A peça deve impactar o consumidor, de maneira que ele não seja afetado por outros estímulos do ambiente e do contexto.	A mensagem deve ser interessante durante todo o período de tempo que for exibida para que o consumidor não perca nenhum de seus momentos.	O objetivo de toda a propaganda é ser repetida. Portanto, ela deve ser agradável e não ser cansativa, tendo elementos que emocionem e/ou divirtam.
Atributos de Conteúdo		
Clareza	Relevância	Credibilidade
O anúncio deve ser claro em transmitir o que se deseja e associá-lo à marca a que está se referindo.	Os consumidores devem desejar e achar interessante os produtos ofertados; a mensagem se torna um fator decisivo para a sua aquisição.	Quanto mais a marca trabalha a sua valorização, mais fácil a oferta de valor se torna crível.

Fonte: Adaptado de Scharf (2006).

3 Metodologia

Com o objetivo de analisar as estratégias de *market-driven* e *market-driving* utilizadas na propaganda de marcas consolidadas no mercado brasileiro, a partir dos seus atributos estruturais e de conteúdo, foi realizada análise sobre comerciais de empresas presentes no levantamento as 25 Marcas Brasileiras Mais Valiosas, divulgada pela consultoria Interbrand.

No presente estudo, o método utilizado é o da amostragem não probabilística e seleção por intencionalidade, em que os sujeitos do estudo são escolhidos por determinados critérios (HAIR JR. et al., 2005; RICHARDSON et al., 2012). Nesse tipo de amostra, o que se deseja é selecionar elementos que formam a amostra intencionalmente, de acordo com certas características que definam a população.

Inicialmente, os autores fizeram *download* de comerciais dos últimos seis meses de todas as empresas participantes do levantamento Interbrand para, ao verem o vídeo, identificar quais apresentavam características das estratégias dos tipos estudados. Em seguida, os vídeos foram separados por tipo de estratégia. Das 25 empresas ranqueadas, oito apresentaram características de estratégias *market-driven* ou *market-driving*. As demais estiveram presentes, no mesmo período, com peças comerciais (como de oferta de preço, comemorativo ou de lançamento de filiais), sendo descartadas para fins de análise. Por essa razão, apenas duas peças publicitárias foram selecionadas para o presente estudo, por apresentarem melhor evidências da utilização das estratégias *market-driven* ou *market-driving*.

As peças publicitárias objetos do estudo em questão, das empresas Itaú e Porto Seguro, estão disponíveis no repositório do Youtube. A do Banco Itaú (O Papel do Banco), no endereço <https://www.youtube.com/watch?v=JVi5loKhXil>, e a da Seguradora Porto Seguro, no endereço <https://www.youtube.com/watch?v=qbxothS0PI4>.

A técnica de coleta de dados empregada foi a denominada de análise documental, segundo Vergara (2005), e envolveu a identificação, verificação, organização, leitura e apreciação do conteúdo (texto, som e imagem) do material selecionado em mídia eletrônica da internet, no repositório do Youtube.

Para a análise dos resultados identificados nas peças publicitárias, utilizou-se a análise de conteúdo, tendo como propósito a identificação objetiva das características da mensagem, segundo Bardin (1977) e Vergara (2005). Desta forma, a análise foi feita em três etapas distintas: a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação,

sendo este conjunto de etapas sumariado e explicitado no campo resultados e análises deste estudo.

Após a análise do conteúdo publicitário, foi realizada uma nova análise, desta vez, a respeito dos atributos estruturais e de conteúdo presentes nos comerciais. Com base nos seis elementos constituintes, três para cada atributo, foram verificados quais estavam presentes na propaganda avaliada e de que maneira se tornaram relevantes para o entendimento da mensagem desejada. Essa fase sedimenta os achados sobre as estratégias de *market-driven* e *market-driving* presentes na comunicação das organizações estudadas.

3.1 O levantamento das marcas utilizado neste estudo

Para dar cabo do objetivo e do método deste estudo, se procedeu seleção e análise a partir do levantamento denominado “As 25 Marcas Brasileiras Mais Valiosas”, da Interbrand.

A empresa Interbrand é uma consultoria de avaliação de marcas fundada em 1974 e pertencente ao grupo de comunicação Omnicom. Tem 29 escritórios em 22 países e seus estudos são referência global na avaliação de marcas. Seu levantamento mais famoso, o *Best Global Brands*, teve metodologia criada em 1988 juntamente com a *London Business School*, e os resultados sugerem ser a marca um ativo estratégico dos negócios, capaz de gerar identificação, diferenciação e valor, segundo seu sítio eletrônico.

A metodologia da empresa (INTERBRAND, 2016) mede as três principais alavancas de geração de valor: o desempenho financeiro da marca (composto pelo lucro operacional da marca descontado de impostos e o custo de capital), a influência da marca na escolha do cliente (relacionada ao entendimento do comportamento de compra de uma marca pelo consumidor em relação a fatores como preço, conveniência ou característica do bem) e a força dela em relação aos competidores (capacidade que ela possui de criar lealdade e continuar gerando demanda no futuro).

Para a consultoria, marcas fortes melhoram o desempenho do negócio pelo impacto que exercem em três frentes: clientes (lealdade), colaboradores (atração e retenção de talentos) e investidores atuais e potenciais (diminuição do custo de financiamento e captação de investimentos). Por isso, a importância do levantamento, conforme o sítio eletrônico.

Neste estudo, foi adotado o levantamento denominado “As 25 Marcas Brasileiras Mais Valiosas”, que tem critérios idênticos aos do estudo principal da Interbrand, além de só se analisar empresas de capital aberto, com dados financeiros disponíveis e abertos por marca. O resultado final apresenta o nome da

marca, a sua posição entre as vinte e cinco empresas ranqueadas, o seu valor no ano atual e no ano anterior e a variação decorrente, dados esses obtidos conforme a metodologia anteriormente explicada.

As empresas escolhidas foram o Itaú e a Porto Seguro por apresentarem em suas peças publicitárias características de estratégias de *market-driven* e *market-driving*, respectivamente. Tomando como referência o ano de 2015, informado no levantamento Interbrand de 2016, o Itaú ficou em primeiro lugar, enquanto a Porto Seguro obteve o 16º lugar.

4 Análise dos resultados

O primeiro vídeo analisado foi o do Itaú. Esse vídeo possui 51 segundos de duração e foi caracterizado como utilizador da estratégia *market-driven*, pois seus elementos evidenciam que a instituição tem o objetivo de auxiliar seus clientes e potenciais clientes nas tomadas de decisões importantes em sua vida. A peça publicitária mostra que educação financeira é parte importante da vida do consumidor e que pode ser melhor desfrutada com o auxílio do banco. Assim, a instituição evidencia que a educação financeira pode ser ensinada àqueles clientes e potenciais clientes que possuem alguma dificuldade em administrar seus recursos financeiros. E lembra que a instituição está prestes a oferecer esse auxílio.

Segundo preconizado por Jaworski e Kohli (1990), a proximidade com o cliente, a adaptação às mudanças em seu comportamento e a adequação da oferta dos serviços às necessidades do cliente estão presentes desde o começo da peça. Quando o vídeo apresenta um bebê e informa, em *letterings* “Cuidar do que realmente importa” com a *hashtag* #issomudasuavida, enfatiza um duplo sentido. Por um lado, o de que o cliente do banco deve cuidar de um bem maior, o seu filho; por outro, o de que a instituição quer ratificar a importância da educação financeira que se deve ter desde cedo e que uma boa administração dos recursos financeiros pode mudar uma vida. Nos dois próximos elementos, ela traz a adequação de serviços triviais de um banco, como se estivesse prestando um serviço de utilidade pública, mostrando a instituição próxima do cliente mais uma vez. Ele informa “Ter mais controle dos seus gastos” e de uma forma clara e lógica transmite maior confiança aos consumidores depois de verem o comercial (PUTO; WELLS, 1984) acompanhado pela #issomudaseumês, novamente enfatizando que o banco está ao lado do cliente, o orientando em como gastar corretamente o seu dinheiro. Dá a entender, ainda, que o cliente irá desfrutar de sua vida com o bebê durante o mês, sem agruras. O terceiro elemento apresentado na peça publicitária é a indicação de como o cliente deve projetar o seu futuro, sem se endividar, trazendo a imagem do bebê, embora a imagem

de uma adolescente se despedindo de sua mãe em um aeroporto, com a ideia de que a utilização de um serviço do banco, o crédito, pode mudar o futuro de alguém. Para isso, a organização fala ao cliente “Usar o crédito certo, na hora certa”. Essa parte do vídeo é acompanhada pela #issomudaseufuturo. De forma sutil, porém, enfatizado em todos os momentos da peça, o banco indica que seja realizado o uso racional do dinheiro pelo cliente para passar por todas as fases de sua vida, de forma tranquila, ao lado de seus entes queridos e com o auxílio da instituição.

Os atributos estruturais e de conteúdo da peça auxiliam o banco a transmitir de forma simples e clara como a empresa se adequou às necessidades de seus clientes e como pretende se posicionar como uma instituição partícipe de momentos importantes de seus clientes.

O impacto é percebido pela presença da marca e suas cores em destaque ao longo de toda a peça, aparecendo a cor laranja desde fundos de cena, na calculadora, numa etiqueta da mala de viagem no aeroporto ou em um lenço amarrado na mochila da jovem que irá viajar, além do símbolo desenhado com a mão, no ar, por outra jovem ao final da peça, fazendo com que o espectador tenha sua atenção despertada por tais elementos, presentes ao longo do comercial. A atratividade é destacada pelo andamento da música tocada suavemente, além da presença marcante da criança no início da peça. Na durabilidade, as pessoas, em todas as ações, ao longo do comercial, estão felizes e, ao mesmo tempo, atentas quando estão falando sobre a organização e educação financeira. Isso leva o espectador a se integrar na história e permite a ele ver diversas vezes sem cansar os seus sentidos.

Em relação aos atributos de conteúdo, quanto à clareza, o anúncio evidencia, em *letterings*, as formas através das quais a instituição pode auxiliar o cliente, como cuidar do que realmente importa; ter mais controle dos seus gastos; usar o crédito certo, na hora certa; sempre seguidos por uma *hashtag* informativa. As pessoas entendem melhor uma *hashtag* informativa do que *hashtags* abstratas (BORDEN, 2014).

Na relevância, o comercial induz o espectador a experienciar as diversas situações apresentadas, com a mesma felicidade apresentada pelos personagens nas ações e com comprometimento. Na credibilidade, o anúncio leva o espectador a crer que as ações são verdadeiras e, sendo cliente ou não, irá levá-los a usar o dinheiro de forma mais racional.

No vídeo da Porto Seguro, por outro lado, a organização transmite a estratégia de *market-driving*, já que, desde o início, ela demonstra sua atitude proativa, sendo esse o princípio básico apresentado por Jaworski et al. (2000). A instituição defende que clientes e

sociedade devem adotar uma postura diferente em relação à utilização do smartphone quando se está dirigindo um automóvel. A mensagem é simples e direta nesse comercial de 30 segundos: o pouco tempo despendido com o simples envio de uma mensagem de texto quando se está dirigindo pode tirar totalmente a atenção do condutor e ser fatal. Na peça, isso é apontado na forma de um condutor sendo vendado por mãos envoltas em luvas pretas durante cinco segundos e a consequente aflição e impotência que o ato de enviar uma mensagem pode trazer ao condutor. O narrador enfatiza no áudio 1 “Com um torpedo, você perde a visão da pista pelo mesmo tempo, mas você acha normal”. E ele complementa no áudio 2 “Não teclae, nem fale ao celular enquanto dirige – evite acidentes. Uma campanha do Porto Seguro Auto por um trânsito mais gentil”, enfatizado por *letterings* centralizadas na tela.

Da mesma forma como destacado no comercial do Itaú, aqui os atributos estruturais e de conteúdo auxiliam a seguradora a transmitir como a empresa deseja que seus clientes se portem quando estiverem ao volante.

Quanto aos aspectos estruturais, o impacto é percebido pela presença central do condutor do automóvel ao longo de toda a peça em ação com o seu smartphone. A atratividade, além da própria situação de conflito, é destacada pelo barulho do trânsito, pelo som da mensagem recebida no celular, assim como pelo som emitido pelo cronômetro mostrado no canto inferior esquerdo da tela. Na durabilidade, o motorista está alegre ao volante, mas, quando ele é envolto em

mãos por cinco segundos, isso leva o espectador a ficar atento ao que acontecerá. Mesmo na repetição de veiculação, a situação desenvolvida é interessante e não apresenta sinais de que se tornaria entediante ao espectador.

Em relação aos atributos de conteúdo, quanto à clareza, o anúncio demonstra de maneira simples que a atenção ao volante é imprescindível e salva vidas, evidenciando a proatividade da seguradora. Sandberg (2002) em seus estudos empíricos definiu proatividade de mercado como: ações com base em informações recolhidas sobre o mercado, para influenciar e criar mudanças.

Na relevância, o comercial mostra a importância que uma pequena ação pode ter para transformar o trânsito em um espaço compartilhado mais seguro. Um dos desafios das marcas fortes é serem percebidas, serem lembradas, transformarem as percepções, reforçarem atitudes e construir relações profundas com os clientes (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

Na credibilidade, o anúncio leva o espectador a entender que dirigir, uma atividade trivial para parte dos brasileiros é, antes de tudo, um ato responsável e que deve ser encarado como tal.

A seguir, no Quadro 2, um resumo das principais ações realizadas pelas organizações como confirmação da adoção de determinada definição estratégica (*market-driven* ou *market-driving*) na propaganda veiculada.

Quadro 2 – Resumo das análises efetuadas sobre os atributos estruturais e de conteúdo

Empresa	Definição estratégica	Ações principais de atributos estruturais	Ações principais de atributos de conteúdo
Itaú	<i>Market-driven</i>	Presença da cor da marca ao longo de toda a peça; criança no início do vídeo.	Uso de <i>letterings</i> informativos; mensagem de indução à experiência.
Porto Seguro	<i>Market-driving</i>	Protagonista durante todo vídeo, inserção de som intermitente.	Atenção às pequenas ações; indução à noção de responsabilidade ao volante.

Fonte: Autores, 2016.

5 Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar as estratégias de *market-driven* e *market-driving* utilizadas na propaganda das marcas Itaú e Porto Seguro, com base nos seus atributos estruturais e de conteúdo.

Os resultados da análise demonstram que as peças publicitárias possuem identificação com os conceitos das estratégias estudadas. Ainda que a definição da mensagem que atenda a uma ou outra estratégia possa ser de difícil explicitação, posto que é decisão dos pesquisadores, as evidências sugeridas pelos autores dos conceitos leva a acreditar que as decisões foram acertadas. Sobre os resultados, tanto os atributos estruturais quanto os de conteúdo auxiliaram a compor uma situação em que as organizações anunciantes se utilizaram com clareza de estratégias mercadológicas com o objetivo de conquistar realce para as suas marcas.

Este estudo contribui para discussões acadêmicas acerca da implementação de estratégias de marketing nas organizações que possuem marcas valiosas. Também permite abordagens e estudo de situações-problema em disciplinas como Marketing e Estratégias de Marketing.

Futuras pesquisas podem explorar limitações deste artigo, pois se trata da identificação de elementos inseridos em comerciais para apoio e enriquecimento da marca. O presente estudo limitou-se a analisar duas empresas que atuam em diferentes segmentos, entretanto sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas para analisar a utilização das estratégias *market-driven* e *market-driving* em segmentos específicos e/ou maior número de empresas.

Entende-se, também, que a realização de entrevistas com gestores de marketing para aprofundamento de como ocorre a formulação das estratégias de marketing nas organizações contribuirá na relevância e validação de estudos desta natureza.

Referências

- Aaker, D. A., & Oachimsthaler, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Bookman Editora, 2009.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Bobbio, N., Mateucci, N., & Pasquino, G. *Dicionário de Política*. 11. ed. Brasília: Universidade Nacional de Brasília, São Paulo. Imprensa Oficial do Estado, 2000. 1358 p.
- Borden, P. The 16 Rules of Hashtag Marketing Mastery In: *Blog Sumall*. Disponível em: <http://blog.sumall.com/journal/16-rules-hashtag-marketing-mastery/html>. Acessado em 01 de dezembro de 2016.
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*. 1, n. 3, p. 7–30, 1997.
- Chen, Y. C., Li, P. C., & Evans, K. R. Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 6, p. 1019–1034, 2012.
- Day, G. S. The capabilities of Market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.
- Day, G. S. O que significa orientar-se para o mercado. In: *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Ghauri, P., Wang F., Elg, U., & Rosendo-Rios, V. Market-driving strategies: Beyond localization, *Journal of Business Research*, v. 69, n. 12, p. 5682–5693, 2016.
- Hair, Jr. J. F., Babin, B.; Money, A. H., & Samouel, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Interbrand e Interbrand Brazil. Disponível em <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/> e <http://www.rankingmarcas.com.br/>. Acessado em 13 de maio de 2016.
- Jaworski, B. J., & Kohli A. K. Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 18, n. 2, p. 129–141, 1990.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Sahay, A. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 3, p. 45–54, 2000.
- Joshi, A., & Hanssens, D. M. The direct and indirect effects of advertising spending on firm value. *Journal of Marketing*, v. 74, n. 1, p. 20–33, 2010.
- Kumar, N. The revolution in retailing: from Market-driven to Market-driving. *Long Range Planning*, v. 30, n. 6, p. 830–835, 1997.
- Luce, F. B., & Toaldo, A. M. M. Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria em Marketing. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, p. 25–35, 2006.
- Puto, C. P., & Wells, W. D. Informational and transformational advertising: The differential effects of time. *NA-Advances in Consumer Research*, v. 11, p. 638–643, 1984.

Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Ruekert, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, v. 9, p. 225–245, 1992.

Sandberg, B. Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n. 2, p. 184–196 (2002).

Sant'anna, A., Rocha Jr. I., & Garcia, L. F. D. *Propaganda: Teoria, Técnica e Prática*. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Scharf, E. R. *Administração na Propaganda: o planejamento e a gestão do conhecimento na administração aplicada à propaganda*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Shapiro, B. P. What the hell is 'market-oriented'? *Harvard Business Review*, v. 66, p. 119–125, nov. /dez, 1988.

Slater, S., & Narver, J. C. Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 3, p. 1165–1168, 1999.

Vergara, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Vieira, V. A., & Zancan, C. As abordagens Market-driven e Market-driving de orientação para o mercado e inovação: proposição de um modelo integrado. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 480–501, 2011.

Webster, Jr. F. E. Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, v. 2, n. 4, p. 22, 1994.