

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO
SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DANIEL STEINBRUCH PEREIRA

ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO EM EMPRESAS
DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Porto Alegre
2006

DANIEL STEINBRUCH PEREIRA

ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao
Mestrado em Administração da
Pontifícia Universidade Católica do
Rio Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre
2006

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo, meu orientador, pela dedicação, pelo conhecimento e pela relação produtiva e sincera. Mestre e inspirador, soube como ninguém conduzir o desenvolvimento deste estudo.

Aos professores Marcelo Perin e Cláudio Sampaio, avaliadores do projeto desta dissertação, pelo esforço e dedicação em indicar os melhores caminhos para o enriquecimento deste trabalho.

Ao Mestrado em Administração e Negócios, e seus professores, pela experiência de cursar o mestrado em um ambiente agradável de troca de conhecimentos constante.

Ao Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SEPROGS) e a Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software (SOFTSUL) pelo apoio e acesso as empresas.

Aos colegas de curso, companheiros nesta caminhada.

À Fabiane Wolff, minha noiva, pela dedicação, paciência e pelos vários finais de semana.

À minha mãe, Ana, que mesmo desconhecendo as minhas buscas esteve sempre na expectativa, me incentivando ao longo do caminho.

À família Wolff pelo modelo de unidade e exemplo em todos os momentos.

À Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM, na figura dos diretores Ana Maldonado, Antônio Marinho e René Goellner, pelo suporte e confiança ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

“Nada posso lhe oferecer que não exista em você mesmo. Não posso abrir-lhe outro mundo além daquele que há em sua própria alma. Nada posso lhe dar, a não ser a oportunidade, o impulso, a chave. Eu o ajudarei a tornar visível o seu próprio mundo, e isso é tudo.” (Hermann Hesse).

RESUMO

Esta dissertação apresenta a relação entre Orientação para Mercado e Inovação no segmento de Tecnologia da Informação em empresas do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, são descritos os conceitos de Orientação para Mercado e Inovação. A relação que caracteriza o tema deste estudo: Orientação para Mercado e seu impacto em Inovação é descrita e fundamentada.

Através de uma pesquisa descritiva com 179 empresas participantes do Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SEPRORGS) foi possível identificar a prática e a importância de Orientação para Mercado e Inovação para este segmento, além de analisar o impacto da Orientação para Mercado em Inovação para estas empresas. Os resultados encontrados reforçam as pesquisas anteriores acerca desta relação confirmando, portanto, a vertente teórica que indica Orientação para Mercado como condutor da prática de Inovação. Destaca-se, entre as conclusões, que neste segmento existe atenção e reconhecimento de que atividades ligadas a Orientação para Mercado auxiliam na prática de Inovação. Ainda assim, a prática de pesquisa de mercado, que é uma atividade ligada a 'Geração de Inteligência', poderia receber mais atenção por parte destas empresas de modo a reforçar a capacidade das mesmas na prática de Inovação.

Palavras-chaves: Orientação para Mercado, Inovação, Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This thesis presents the relationship between Market Orientation and Innovation in the Information Technology market segment in Rio Grande do Sul. A theoretical foundation sustains the study, describing Market Orientation and Innovation. The impact of Market Orientation on Innovation, which characterizes this study, is theoretically described.

Through a descriptive research with 179 organizations from the Information Technology Organizations Union (SEPRORGS) it is possible to identify the importance of Market Orientation and Innovation to this market. Results confirm that for this group of organizations, Market Orientation leads to Innovation, as provided by the theoretical foundation. In this market, organizations recognize that practices of market orientation helps practices of innovation, although market research, an important activity of 'Intelligence Generation' could gain more attention as a reinforcement for innovation.

Key Words: Market Orientation, Innovation, Information Technology.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1	Orientação para Mercado segundo Narver e Slater.....	26
Figura 2	Antecedentes e conseqüências da Orientação para Mercado.....	29
Figura 3	Classificação das capacidades.....	35
Figura 4	Os Elementos de uma Orientação para Mercado.....	36
Figura 5	Relação entre orientação para mercado e performance moderada pela inovação.....	40
Figura 6	Modelo conceitual de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem, Inovação de Produto e performance organizacional.....	47
Figura 7	Orientação para Mercado e resultados da Inovação.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Como você caracterizaria o tipo de mercado no qual sua empresa atua?.....	62
Tabela 2	Qual o número de funcionários da sua empresa (ou UN)?.....	62
Tabela 3	A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?.....	63
Tabela 4	O centro de pesquisas é da própria empresa ou da universidade?.....	63
Tabela 5	Faturamento bruto das empresas respondentes.....	64
Tabela 6	Coeficientes <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> das dimensões avaliadas.....	64
Tabela 7	Quanto à orientação para mercado nas empresas de tecnologia de informação.....	66
Tabela 8	Quanto à inovação nas empresas de tecnologia de informação..	70
Tabela 9	Geração de inteligência de mercado x acesso a universidades..	72
Tabela 10	Disseminação de inteligência de mercado x acesso a universidades.....	72
Tabela 11	Resposta ao mercado X Acesso a Universidades.....	73
Tabela 12	Inovação X Acesso a Universidades.....	75
Tabela 13	Orientação para mercado explicando inovação.....	76
Tabela 14	Relação entre as variáveis de geração de inteligência e inovação.....	77
Tabela 15	Relação entre as variáveis de disseminação de inteligência e inovação.....	79
Tabela 16	Relação entre as variáveis de resposta ao mercado e inovação..	80
Tabela 17	Impacto da Orientação para Mercado sobre Inovação.....	80

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS	
LISTA DE TABELAS	
1 INTRODUÇÃO	12
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
3 OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
4.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO	21
4.1.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER.....	22
4.1.2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO KOHLI E JAWORSKI.....	26
4.1.3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER.....	31
4.1.4 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO DAY.....	34
4.2 INOVAÇÃO.....	38
4.2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO.....	39
4.2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO.....	41
4.2.3 INOVAÇÃO PELA ÓTICA DAS ORGANIZAÇÕES.....	46
4.3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO.....	48
5 MÉTODO	55
5.1 ESCALAS UTILIZADAS.....	55
5.1.1 AJUSTE DAS ESCALAS.....	56
5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	57
5.3 INSTRUMENTO DE COLETA.....	58
5.4 COLETA DOS DADOS	58
5.5 PREPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	59
5.5.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	59
5.5.2 ANÁLISE MULTIVARIADA.....	59
6 RESULTADOS	61
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	61
6.2 CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS	64
6.3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	65
6.4 INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	69
6.5 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO COM ACESSO A CENTROS DE PESQUISA OU UNIVERSIDADES	71
6.6 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO.....	75
7 CONCLUSÕES	82
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	87
7.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	87

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXO I – NOTIFICAÇÃO DE PESQUISA.....	95
ANEXO II – INSTRUMENTO DE COLETA.....	98
ANEXO III – NOTIFICAÇÃO ELETRÔNICA ENVIADA POR E-MAIL.....	102
ANEXO IV – VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO NARVER E SLATER (1990).....	104
ANEXO V – VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DE DESPHANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993.....	106
ANEXO VI – VARIÁVEIS ED ORIENTAÇÃO PARA MERCADO DE DESPHANDÉ, FARLEY: MORTN.....	108
ANEXO VII – VARIÁVEIS DE PESQUISA EXTRAÍDAS DA ESCALA MARKOR DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR, 1993.....	110

1 INTRODUÇÃO

“A essência de uma organização orientada para o mercado está nas aptidões utilizadas para orientar a cultura e os recursos no sentido do objetivo estratégico de oferecer valor superior ao cliente” (DAY, 2001).

Segundo Drucker (2000), em vinte anos, as empresas terão estruturas completamente distintas dos modelos industriais que determinaram as atividades até a década de 1950. As empresas do futuro serão baseadas nas especialidades e no conhecimento, ao contrário do que se vivenciou até o presente momento.

O autor acredita que a empresa baseada na informação será composta por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho por meio de *feedbacks* sistemático dos colegas, clientes e da alta administração. Essa idéia reforça a visão de que as empresas orientadas para o mercado têm mais condições de enfrentar a dinâmica deste.

Segundo Jaworski e Kohli (1993), Orientação para Mercado através de seus componentes (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado), é capaz de gerar colaboradores comprometidos com a organização e com senso de equipe. Pode ainda auxiliar as empresas em questões ligadas ao ambiente (turbulência mercadológica e intensidade das mudanças). Mas, mais do que isto pode levar a resultados que influenciem a performance das empresas.

A nova organização pensada por Drucker (2000) terá como questões centrais o conhecimento, a aprendizagem e a inovação, sendo que estas dependerão não somente do capital estrutural como também do capital humano.

A dinâmica do mercado leva às mudanças mencionadas por Drucker, e provoca a necessidade das empresas serem flexíveis em suas práticas para superar

e conviver com as turbulências. Orientação para Mercado e Inovação são áreas cada vez mais importantes na adaptação constantemente exigida pelo mercado.

A Inovação desempenha um papel importante na vida das empresas e atinge não só produtos e serviços, mas a organização como um todo. Segundo Damanpour (1991) a inovação pode ser “a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a organização que a adota”. Esta definição é capaz de incluir os diferentes tipos de inovação pertencentes a todas as partes da organização e a todos os aspectos de sua operação.

Damanpour (1991) diz que as organizações inovam continuamente ao longo do tempo, pois a inovação também é um meio de criar mudanças em uma organização, em consequência de seu ambiente interno ou externo ou como uma ação pró-ativa para influenciar um ambiente. A mudança ou inovação torna-se dinâmica na vida das organizações ao longo do tempo, embora possam adotar inovações em diferentes níveis de intensidade.

A abordagem pela ótica da empresa a respeito de Orientação para Mercado e sua capacidade em gerir e adotar Inovação (organizacional) é a visão utilizada neste estudo, que busca analisar a relação existente entre os dois construtos nas empresas do segmento de Tecnologia da Informação do estado do Rio Grande do Sul.

Considera-se Tecnologia da Informação (TI) o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação (REZENDE; ABREU, 2003). A expressão *tecnologia da informação* compreende um conceito amplo por incorporar às máquinas e softwares, o uso das informações por eles tratadas. A tecnologia da informação consiste em juntar a informática (máquinas, softwares) e a informação (conhecimento, dados), com o objetivo de produzir resultados que possam ser utilizados para o progresso e melhoria das atividades.

Assim, o segmento de Tecnologia da Informação compreende empresas de *hardware* e *software* que atuam na produção de bens e serviços. O segmento tem, segundo o Sindicato das Empresas de Informática (SEPRORGS), altas taxas de crescimento. No Rio Grande do Sul são mais de 10 mil empresas atuantes, configurando o setor como uma importante fonte de recursos.

Não obstante, neste setor ainda não se encontram estudos cujo propósito seja o de avaliar a relação entre Orientação para Mercado e Inovação, por isto esta dissertação busca trazer alguma luz a este respeito.

A presente dissertação trata os dois temas citados através de uma fundamentação teórica que dá sustentação a uma pesquisa quantitativa aplicada em empresas deste segmento.

Para tanto, nesta dissertação são apresentados a delimitação do tema e os objetivos de pesquisa, bem como a metodologia utilizada neste estudo. A seguir, são apresentados os resultados e debatidas as considerações finais com a indicação das limitações do estudo e sugestão para novas pesquisas.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O entendimento sobre o mercado e os relacionamentos existentes entre seus elementos levou vários estudos a focarem suas questões nesses temas. As pesquisas desenvolvidas em diversos países contribuíram para um melhor entendimento de como avaliar e reconhecer situações que podem representar um risco ou uma oportunidade. A concepção do que é importante e os cuidados que se deve ter ao gerenciar um negócio mudou ao longo dos anos e muito se deve ao desenvolvimento de ferramentas e modelos que permitem mensurar e explicar as relações existentes no mercado. Os autores citados a seguir explicam e conceituam Orientação para Mercado e outros temas que inspiram à abordagem e intenção deste trabalho.

Kohli e Jaworski (1990) definem Orientação para Mercado como:

“... a geração de inteligência, por toda a organização, no que diz respeito às necessidades correntes e futuras dos clientes, a disseminação desta informação pelos departamentos e a resposta da organização às informações vindas do mercado.”

Narver e Slater (2000) definem Orientação para Mercado como a habilidade de uma organização em gerar inteligência sobre as necessidades, latentes ou não, de seus clientes e satisfazê-los como fator essencial para criar valor superior para o cliente.

Para Day (2001 p. 19) orientação para mercado é mencionada como sendo um diferencial capaz de gerar “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. Sob a ótica de Day (1994, p. 38), “orientação para mercado representa uma habilidade superior no entendimento da satisfação dos clientes”.

O que estes conceitos têm em comum é a concepção de que a percepção e necessidade dos clientes, assim como o que tem valor para eles, ditam as atitudes das empresas, orientando as estratégias a serem seguidas pelas mesmas em suas estruturas, processos e projetos, assim como em suas respostas ao mercado (produtos e serviços). Isto nos leva a uma visão clara das necessidades e desejos dos clientes e das forças ambientais, principalmente a concorrência e o mercado, mas deve ter um posicionamento de olho no futuro.

Seguindo tendência diferente aos conceitos que explicam Orientação para Mercado, em relação à inovação percebe-se que o cliente nem sempre é a base para a geração de oferta, bem como também nem sempre é o foco das atenções da empresa, uma vez que poucas vezes tem condições de avaliar e opinar sobre o desenvolvimento de novos produtos ligados a novas tecnologias (WORKMAN, 1993).

Workman (1993) menciona que de fato os gerentes responsáveis por P&D em *high-tech* (sistemas) relatam que marketing tem pouca influência no lançamento de novos produtos. Esta relação foi observada pelo autor no seu contexto de pesquisa, despertando a curiosidade acerca desta mesma relação no momento e contextos atuais.

Perin (2001), ao abordar a relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance organizacional, sugere que o conceito de inovação pode colaborar para um melhor entendimento da relação entre orientação para mercado e performance empresarial.

Muller (2005) avalia em seu trabalho a relação existente entre orientação para mercado, inovação e performance. Esta relação foi avaliada em mercados que têm características distintas do mercado de alta-tecnologia, onde inovação parece ser o centro das atenções. Os mercados avaliados parecem ser menos instáveis do que aqueles que sofrem influência direta da Tecnologia da Informação.

Hurley e Hunt (1998) sugerem que “modelos de Orientação para Mercado deveriam focar em inovação (implementação de novas idéias, produtos ou processos)” e identificam que empresas que têm mais capacidade de inovar são mais capazes de desenvolver vantagem competitiva.

Este estudo adota uma abordagem de inovação pela ótica das empresas que se refere à capacidade de gerir e adotar inovação (HURLEY; HUNT, 1998; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Kotler (1991) cita inovação como um conceito cada vez mais importante para as empresas sobreviverem e não somente visando o crescimento (inovação organizacional).

Han, Kim e Srivastava (1998) descrevem a relação entre Orientação para Mercado e performance sendo moderada pela Inovação. Já Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) se referem à inovação como um processo amplo de aprendizagem onde se pode implementar novas idéias, produtos ou processos.

Para Baker e Sinkula (1999) o grau em que as empresas adquirem, distribuem, utilizam e dependem das informações (inteligência) de mercado como *inputs* para o processo de inovação foi a forma com os autores integraram o conceito de Kohli e Jaworski (1990) a cerca de Orientação para Mercado ao contexto de Inovação. Porém, Baker e Sinkula (1999) alertam que apenas a Orientação para Mercado pode não ser suficiente para criar um ambiente ótimo de inovação.

Mas se Orientação para Mercado for encarada como um recurso contínuo, onde o grau de orientação para mercado das empresas diferem, a relação entre Orientação para Mercado e Inovação ganha importância na performance das empresas (BAKER; SINKULA, 1999).

Considerando os aspectos anteriormente descritos e a falta de dados específicos sobre o mercado de Tecnologia da Informação, parece importante mensurar e analisar a relação entre Orientação para Mercado e Inovação em empresas relacionadas a este segmento.

Segundo John Seely Brown (2005), existem muitas questões ligadas a mercados e competição, uma delas é a imitação competitiva que costuma ser instantânea em diversos mercados e, em geral, neutraliza o trabalho árduo que foi feito para desenvolver uma nova solução para os clientes. Isto significa muito esforço para pouco resultado, quantias crescentes são gastas na busca de desenvolvimento e na promoção de inovações incrementais com retorno sobre os investimentos cada vez menores.

No segmento de Tecnologia da Informação percebe-se que não é simples a ocorrência desta imitação competitiva, o que foi descoberto com pesquisa e desenvolvimento (P&D) muitas vezes é um caminho difícil de seguir por falta de capacidade técnica ou administrativa.

As empresas, no segmento de Tecnologia da Informação, lidam especificamente com inovação, é a natureza do segmento. Isto pode gerar condições competitivas favoráveis ao crescimento do mercado, a qualificação de outros mercados e uma otimização na produção de vários setores da economia. O interesse na alavancagem deste segmento é estratégico para o país, e tornar o caminho mais conhecido para um crescimento sustentado e sólido é a intenção deste trabalho. Acredita-se que medir o grau de Orientação para Mercado e Inovação relacionado pelas empresas deste segmento e analisar a relação existente entre estas práticas pode auxiliar o desenvolvimento do conhecimento e indicar novos caminhos.

Guiado pelos autores que dizem que em todos os setores Orientação para Mercado deveria guiar a Inovação (DAY, 1994; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI,1990; WEBSTER, 1988; MC NAMARA, 1972) e reconhecendo que no segmento de Tecnologia da Informação as condições ambientais ligadas à Turbulência de Mercado e Tecnológica são capazes de influenciar fortemente a performance das empresas, (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998) este trabalho encontra motivação e importância.

Algumas dúvidas, portanto, abrem o caminho para o desenvolvimento deste trabalho: De que forma e com que intensidade acontece Orientação para Mercado no segmento de Tecnologia da Informação? Mesmo sendo capaz de gerar soluções inovadoras, esta capacidade de inovação pode ser enriquecida pela Orientação para Mercado? Até que ponto as empresas do setor de Tecnologia da Informação utilizam o mercado como guia para suas ações?

Responder a estas perguntas ou mesmo indicar novos rumos para pesquisa neste ponto parece ser valioso e contribuir para o conhecimento acadêmico, além de gerar contribuições gerenciais.

Assim, a questão ampla e central de pesquisa nesta dissertação é a seguinte:

Qual a relação existente entre Orientação para Mercado e Inovação no segmento de Tecnologia da Informação?

3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho dividem-se em objetivo geral e objetivos específicos, conforme a seguir explicitados:

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação entre Orientação para Mercado e Inovação em empresas do segmento de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral dois objetivos específicos foram formulados:

- Mensurar Orientação para Mercado em empresas do segmento de Tecnologia da Informação;
- Mensurar Inovação em empresas do segmento de Tecnologia da Informação;

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada neste trabalho visa dar suporte ao problema proposto, aprofundando o tema de pesquisa e auxiliando a consecução dos objetivos propostos. São exploradas, neste capítulo, as bases teóricas de Orientação para Mercado e Inovação, temas centrais da futura dissertação.

4.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

“Vários significados foram atribuídos a Orientação para Mercado na literatura, (...): Felton (1959) e McNamara (1972) atribuíram como significado à Orientação para Mercado o envolvimento de executivos de marketing em decisões estratégicas e ainda a integração de atividades na função de marketing. Konopa e Calabro (1971) identificaram Orientação para Mercado como a maior ênfase nos consumidores, quando comparado à produção e custos. Já Viebranz (1967) relaciona Orientação para Mercado a um papel de liderança do marketing” (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Na concepção destes autores Orientação para Mercado refere-se ao conceito de mercado, corresponde a uma filosofia de negócios que foca suas atenções em clientes e suas necessidades, e nas forças ambientais, principalmente a concorrência. McNamara (1972) define o conceito de mercado como:

*“(...) uma filosofia de gerenciamento de negócio baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade da orientação para o consumidor, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os maiores departamentos da organização.”
(McNAMARA 1972, p.51)*

No final da década de 80 já havia disposição e interesse em desenvolver estudos que explorassem mais amplamente o conceito de marketing. Já era forte a relação de que todos na empresa devem focar as suas atividades em função da demanda dos consumidores, para atendê-los melhor do que a concorrência (WEBSTER; 1988).

Em 1990 os membros do *Marketing Science Institute* (MSI) promoveram uma série de pesquisas que buscou revigorar o conceito de marketing. A pesquisa patrocinada pela MSI foi responsável por dois trabalhos: os estudos de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990). Os trabalhos destas duas duplas de pesquisadores estão a seguir sumarizados.

4.1.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre orientação para mercado Narver e Slater (1990) propuseram uma série de estudos que descreveram, mediram e buscaram encontrar uma explicação para o provável relacionamento entre orientação para mercado e o desempenho dos negócios. Para os autores, orientação para mercado consiste em uma cultura organizacional que estimule comportamentos necessários à criação de valor superior aos clientes, de forma a gerar, por conseqüência, contínuo desempenho superior ao negócio. Desta forma os autores acreditam que as empresas estariam aptas a desenvolver vantagem competitiva.

Narver e Slater (1990) propõem orientação para mercado como um estudo unidimensional, integrado por três componentes comportamentais e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e na lucratividade).

Os componentes comportamentais são: orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional (Anexo IV). Em resumo estes componentes “abrangem as atividades de aquisição e disseminação de informação sobre o mercado e a criação coordenada de valor para o cliente” (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação para o cliente é o entendimento acerca do público-alvo (ou dos mercados-alvo) da empresa e a conseqüente geração contínua de valor superior para estes clientes. O valor superior pode ser gerado mediante o incremento dos benefícios ofertados ou mesmo da baixa dos custos de aquisição (preço), mas é a busca contínua do que representa este valor superior que caracteriza a orientação para o cliente e que pode ser a fonte para criar um valor superior sustentável (NARVER; SLATER, 1990). Em relação às expectativas dos clientes ou “produto esperado”, o que a orientação para os clientes busca é criar continuamente um “produto ampliado”, superando estas expectativas (LEVITT, 1960).

Segundo Day (2001) a orientação para o cliente força o vendedor a entender toda a cadeia de valor do cliente. Narver e Slater (1990) citam que o “vendedor deve compreender não só a dinâmica de custos e receita de seus compradores imediatos, mas também a dinâmica enfrentada pelos compradores de seus compradores, de onde deriva a demanda no mercado imediato. O vendedor precisa entender as restrições econômicas e políticas em todos os níveis do canal”.

Narver e Slater (1990) dizem que somente detendo este conhecimento abrangente é que o vendedor terá condições de “entender quem são seus atuais clientes potenciais e quem poderão vir a ser no futuro; o que desejam hoje e o que desejarão no futuro; e sua percepção atual e a percepção que terão no futuro daquilo que satisfaz seus desejos”.

A orientação para o concorrente segundo autores como; Day e Wensley (1988, apud NARVER; SLATER, 1995) e Porter (1985; apud MÜLLER, 2005) é o entendimento dos pontos fortes e fracos de curto prazo, e das capacidades e estratégias de longo prazo, tanto dos atuais como dos concorrentes potenciais.

Segundo Narver e Slater (1990) a orientação para o concorrente deve acontecer paralelamente à análise dos clientes. Levitt (1960) diz que a análise dos concorrentes, atuais e potenciais deve incluir a busca de todas as tecnologias capazes de atender as necessidades atuais e projetadas dos clientes.

Segundo Narver e Slater (1990) a *coordenação interfuncional* é a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para os clientes-alvos. Os autores citam que uma oportunidade de gerar valor superior para os clientes pode estar em algum ponto da cadeia de valor destes compradores. Como afirma Porter (1985), “todos dentro da organização, não importa em que cargo ou que função, têm condições de contribuir para a criação de valor superior para os clientes”.

Na criação de valor superior para os clientes a integração coordenada de recursos (humanos e de capital) está fortemente ligada à orientação tanto para cliente quanto para a concorrência (NARVER; SLATER, 1990). Desta forma a interdependência do marketing com outras funções deve ser sistematicamente incorporada à estratégia de marketing das empresas (WIND; ROBERTSON, 1983; apud NARVER; SLATER, 1990).

Narver e Slater (1990) dizem que “criar valor para o cliente é mais do que uma mera função de marketing” e comparam esta capacidade a uma orquestra sinfônica: “em que a contribuição de cada subgrupo é ajustada e integrada por um maestro, resultando num efeito sinérgico”. A empresa vendedora precisa utilizar e integrar seus recursos com eficácia e assim adaptá-los ao melhor desempenho para criar valor superior aos clientes. Assim o esforço para criar valor superior para os compradores é de toda a empresa e não apenas de um departamento (WEBSTER, 1988; apud NARVER; SLATER, 1990).

Porém, quando uma empresa não tem tradição de coordenação funcional é fundamental que as lideranças sejam eficazes e patrocinem a superação do isolamento natural entre cada área funcional e as demais funções. Assim para que a *coordenação interfuncional* seja eficaz é necessário que haja, entre outras coisas: “um alinhamento entre os incentivos da área funcional e a criação de dependência

interfuncional, de tal maneira que cada área perceba que há vantagem em cooperar com as demais” (NARVER; SLATER, 1990).

Conforme referido por Narver e Slater (1990), existe uma necessidade de buscar e implementar constantemente valor superior para os clientes e esta necessidade está de acordo com uma visão e foco no longo prazo. Assim, os concorrentes serão impedidos de desgastar as superioridades obtidas no que é valor para os clientes, o que Kohli e Jaworski (1990) argumentam que pode levar a um contínuo desempenho superior ao negócio.

Narver e Slater (1990) enfatizam que a orientação para o mercado traz uma perspectiva de longo prazo implícita. Felton (1959, apud KHOLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) destaca que deve predominar o foco no longo prazo, tanto sobre a implementação de cada um dos três componentes comportamentais de orientação para mercado (orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) quanto sobre os lucros.

McNamara (1972) argumenta que as empresas têm como principal objetivo, ao orientar-se para o mercado, a lucratividade. Além dele outros autores também referiram que os lucros são percebidos como um dos componentes de Orientação para Mercado (por exemplo; Jaworski e Kohli, 1993). Mas os dados de campo obtidos pelos mesmos revelam que a lucratividade é vista como uma consequência de orientação para mercado.

Narver e Slater (1990) adotaram o seguinte posicionamento: “a lucratividade, embora conceitualmente próxima da orientação para mercado, é mais apropriadamente tida como um objetivo empresarial”.

Seguindo a natureza multifuncional da criação de valor superior para o cliente indicada por Narver e Slater (1990) estaremos orientados tanto para o cliente quanto para a concorrência na busca de valor superior. Assim os autores concluem que “a interdependência do *marketing* com outras funções deve ser sistematicamente incorporada à estratégia de *marketing* das empresas” (WIND; ROBERTSON, 1993;

apud NARVER; SLATER, 1990). A Figura 1 sintetiza o modelo conceitual proposto por Narver e Slater (1990).



Figura 1: Orientação para Mercado segundo Narver e Slater

Fonte: Narver; Slater (1990, p.23)

4.1.2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO KOHLI E JAWORSKI

Na mesma busca de ampliar o conhecimento sobre orientação para mercado, em seu primeiro trabalho sobre o tema, Kohli e Jaworski (1990) propuseram uma série de estudos que tentaram compreender o construto “orientação para mercado” com vistas a operacionalizá-lo. Baseados em uma ampla revisão bibliográfica executaram entrevistas de campo com diversos administradores, nas mais variadas funções e organizações. Assim obtiveram uma síntese sobre a implementação do conceito de marketing em suas três principais dimensões: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade. Os autores entendem que as organizações orientadas para o mercado são aquelas em que os três pilares do conceito de mercado (foco nos consumidores, marketing coordenado e lucratividade) são operacionalizados.

Kohli e Jaworski (1990) chegaram a algumas conclusões nesta primeira fase de sua pesquisa. Considerando o foco no cliente, os entrevistados concordaram unanimemente que esta seria a principal idéia da orientação para mercado. Operacionalizar este conceito seria possível através da obtenção de informações concretas sobre as necessidades e preferências (correntes e futuras) dos clientes, além de recorrer a informações sobre o mercado. Considerando marketing integrado, a operacionalização seria através de ações coordenadas de todos os departamentos da empresa em função das informações disponíveis sobre clientes e mercado, constituindo assim a dimensão de marketing integrado. A lucratividade foi entendida pelos entrevistados como sendo uma consequência da orientação para mercado e não como um dos componentes fundamentais para o desenvolvimento do construto. Segundo Sampaio (2000) a lucratividade como consequência é uma recompensa que os clientes pagam pela satisfação de suas necessidades e desejos.

Da mesma forma que Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) evidenciaram que orientação para mercado consiste em uma cultura organizacional que estimule comportamentos necessários à criação de valor superior aos clientes, de forma a gerar, por consequência, contínuo desempenho superior ao negócio.

Na segunda etapa de seu trabalho os autores citam proposições teóricas a respeito do conceito operacional de marketing. Em uma nova concepção eles denominam o conceito como 'orientação para mercado'.

Kohli e Jaworski (1990) definem Orientação para Mercado como sendo a geração de inteligência, por toda a organização, no que diz respeito às necessidades correntes e futuras dos clientes, a disseminação desta informação pelos departamentos e a resposta da organização às informações vindas do mercado. Segundo os autores, é a implementação do conceito de mercado, uma orientação voltada a implementar o conceito de mercado pela ótica do mercado e não pela ótica do empreendedor ou da organização. Mas antes de chegar a esta definição os autores referem em sua pesquisa que estes temas (foco nos consumidores, marketing coordenado e lucratividade) são limitados para explicar o conceito de Orientação para Mercado. Levando em consideração as diversas perspectivas e limitações dos temas descritos, estudos foram conduzidos no esforço

de delimitar o domínio do construto para poder explicá-lo. Com estes esforços chegou-se a identificação de três componentes básicos de Orientação para Mercado: geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A geração de inteligência refere-se à coleta e processamento de informações sobre as necessidades e preferências, correntes e futuras, dos consumidores e as forças que influenciam o desenvolvimento e refinamento destas necessidades e preferências. Refere-se a fatores ambientais externos, como: clientes, fornecedores, concorrentes, a busca de informações competitivas, regulamentações governamentais, turbulências tecnológicas e outras forças. Os autores salientam que a responsabilidade na geração de inteligência não deveria ser exclusiva responsabilidade do departamento de marketing. É importante que os múltiplos departamentos estejam engajados nesta atividade porque cada departamento vê o mercado pela sua ótica. A inteligência de mercado é tratada pelos autores como sendo o ponto inicial de uma orientação para mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A disseminação da inteligência refere-se ao processo de troca das informações do mercado dentro da organização. Trata-se da disseminação das informações coletadas, tanto vertical (entre vários níveis organizacionais) como horizontalmente (entre vários departamentos da organização) na estrutura da empresa e deve atingir toda a unidade estratégica de negócios. A disseminação da inteligência acontece tanto formal quanto informalmente e assim como cada departamento vê o mercado pela sua ótica, cada departamento tem uma capacidade de interpretação que vai contribuir para a resposta ao mercado. Mas a intenção é garantir uma base comum para as ações planejadas por diferentes departamentos (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A resposta ao mercado é a ação da empresa em retorno à inteligência de mercado (gerada e disseminada na empresa). O objetivo é que a resposta seja rápida e positiva. É a respeito da capacidade de reagir rápido e positivamente ao mercado que a resposta deve ser tratada. Caso contrário, mesmo que se gere e dissemine inteligência, sem resposta satisfatória as necessidades do mercado, no

tempo em que o mercado exige, não há um aproveitamento da orientação para mercado. A resposta pode ser feita tanto no âmbito do planejamento como no da ação, ou seja, refere-se tanto a tomada de decisão quanto a implementação das ações concretas. Não basta ser planejada, é a implementação desta resposta que operacionaliza de fato o componente que completa os componentes básicos de orientação para mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Na etapa seguinte o trabalho de Jaworski e Kohli (1993) teve por objetivo testar a validade empírica de sua construção teórica. Começam a formular um modelo para mensurar o grau de orientação para mercado de uma empresa. A base do trabalho foi a proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para mercado ilustrados na Figura 2.

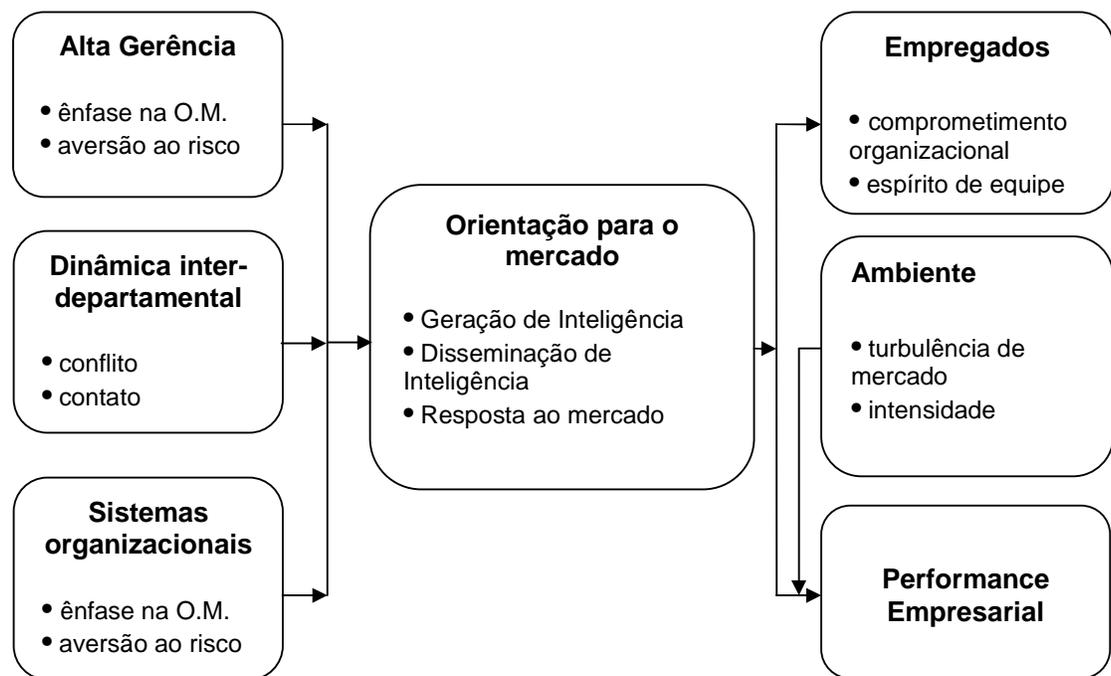


Figura 2: Antecedentes e conseqüências da Orientação para Mercado

Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p.55)

Os autores realizaram duas pesquisas, investigando a presença de orientação para mercado em empresas dos EUA. Foram estudadas duas amostras que apresentaram resultados consistentes, permitindo aos autores propor os antecedentes e conseqüências da orientação para mercado.

Como antecedentes da orientação para mercado, Jaworski e Kohli (1993) detectaram as dimensões relativas ao comportamento da alta administração (ênfase na orientação para mercado e aversão ao risco), à dinâmica interdepartamental (o nível de conflito e a conectividade) e à estrutura organizacional (formalização, centralização, departamentalização e sistema de recompensa). Como conseqüências da orientação para mercado identificaram alguns fatores relativos aos funcionários (comprometimento organizacional e espírito de equipe) e ao desempenho empresarial (performance). Também foram levadas em consideração as dimensões ambientais de turbulências de mercado, de tecnologia, e de competição. Este trabalho concluiu que orientação para mercado pode influenciar de forma positiva o desempenho da organização.

Com base nos trabalhos anteriores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram uma escala para avaliar o grau de orientação de mercado nas empresas. A escala recebeu o nome de MARKOR (*Market Orientation*) (Anexo VII) e foi desenvolvida a partir de 32 itens que após refinamentos foram reduzidas a 20 questões divididas em três grupos: um referente a geração de inteligência com seis questões, outro referente a disseminação de inteligência com cinco questões e outro referente a resposta à inteligência gerada sobre o mercado, com nove questões.

Cada bloco de questões está relacionado com um objetivo específico: a) a geração de inteligência mensura a disposição em coletar e processar informações sobre as necessidades e preferências, correntes e futuras, dos consumidores e as forças que influenciam o desenvolvimento e refinamento destas necessidades e preferências; b) a disseminação de inteligência mensura a disposição em operacionalizar o processo de troca das informações do mercado dentro da organização; c) a resposta ao mercado mensura as ações da empresa em retorno à inteligência de mercado (gerada e disseminada na empresa).

A criação da escala MARKOR e o enriquecimento da base teórica de estudos sobre orientação para mercado, deixam evidente a importante contribuição dos autores sobre o tema. Kohli, Jaworski e Kumar (1993) traçam uma nova perspectiva de orientação para mercado onde classificam, pela evolução de seus estudos, os

seguintes fatores chaves: (i) o foco expandido no mercado ao invés de foco no consumidor, (ii) a ênfase em uma forma específica de coordenação interfuncional no que diz respeito à inteligência de mercado e (iii) o foco em atividades relacionadas ao processamento de inteligência ao invés dos efeitos deste processamento (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

4.1.3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER

Narver e Slater (1990) sugerem questões importantes para futuras pesquisas sobre orientação para mercado: a) como uma empresa pode criar e sustentar uma orientação para mercado; b) qual o relacionamento entre orientação para mercado e inovação.

Em 1993 Deshpandé, Farley e Webster realizaram uma pesquisa onde investigaram a relação entre aspectos da cultura organizacional, da orientação para o cliente e da inovação com o desempenho (performance) global da empresa. Entrevistaram executivos de cinquenta empresas japonesas, coletando dados sobre cultura da organização, orientação para o cliente, inovação e performance empresarial.

Neste estudo a cultura organizacional é definida como o modelo de valores e crenças compartilhadas e que fornece normas de comportamento dentro da organização. Orientação para mercado e orientação para cliente são tratadas como sinônimo e definido como o conjunto de clientes potenciais de uma organização.

Segundo Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) orientação para mercado/cliente é definida como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de manter uma empresa lucrativa no longo prazo”. Na abordagem destes autores a avaliação da

orientação para cliente em uma empresa deve vir dos clientes desta empresa e não da visão de seus executivos.

Um dos objetivos da pesquisa realizada em 1993 foi comparar a visão dos executivos com a visão dos clientes das empresas. Para isto foram entrevistados executivos de 50 empresas japonesas e seus respectivos clientes, conforme anteriormente já mencionado. Na visão apresentada pelos clientes o resultado é de que existe uma correlação positiva entre a performance empresarial e a orientação para clientes. O resultado, na visão dos executivos, não foi coincidente com o da visão dos clientes e leva a crença de que são necessários dados dos clientes para avaliar realmente o grau e a real percepção da orientação da empresa.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) concluíram que a inovação organizacional e a cultura também têm relação positiva com desempenho (performance). Sendo assim e levando-se em consideração o conceito de cultura apresentado por Deshpandé e Webster (1989, p. 4): “padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornecem para os indivíduos normas de comportamento na organização”, identificaram que as empresas japonesas que tinham culturas organizacionais voltadas para competitividade e empreendedorismo demonstraram performance superior às outras.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugerem que, geralmente, o desempenho superior das empresas estaria relacionado à orientação para cliente, inovação e cultura de mercado. Neste sentido dando maior atenção na criação de valores e normas orientadas para o mercado e inovação. A conclusão foi de que a orientação para mercado é uma forma de cultura empresarial.

Para a realização do estudo em 1993 Deshpandé, Farley e Webster desenvolveram uma escala de nove itens (Anexo V) a partir de trinta itens aplicados em 138 executivos japoneses. Em 1998, Deshpandé e Farley definiram a orientação para mercado como sendo o “conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação de clientes pelo acesso contínuo das necessidades”, excluindo da definição anterior os aspectos relativos à cultura. Este

novo posicionamento sobre o tema surge a partir de um estudo de meta-análise das três principais escalas de mensuração de orientação para mercado da época: a) a escala proposta por Narver e Slater (1990); b) a escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993); c) a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Deshpandé e Farley (1998) desenvolveram com este estudo uma nova escala para medir o grau de orientação para mercado, a MORTN (Anexo VI). Uma escala de dez itens que é descrita como um refinamento das escalas anteriores.

Seguindo a evolução dos estudos anteriores, em 2000, Deshpandé, Farley e Steinman descrevem que “a essência da orientação para mercado, nada mais é, que o gerenciamento bem sucedido de uma relação entre empresas e clientes” (DESHPANDÉ; FARLEY; STEINMAN, 2000). O estudo feito com empresas americanas e japonesas tinha o objetivo de descobrir se existe diferença entre a percepção da empresa orientada para o mercado e o cliente. Assim, formularam a seguinte questão: “Qual o nível apropriado de orientação para mercado que uma empresa deve ter?”

A conclusão do estudo foi de que o nível apropriado de orientação para mercado é o que o cliente pensa que deve ser. Neste sentido, é importante salientar, que o estudo demonstrou que existe uma discordância entre o que as empresas e clientes pensam sobre a orientação para mercado da empresa. Além disto, o estudo demonstrou que a percepção da empresa parece significativamente mais positiva em relação a suas ações do que percebem os clientes. Mas o estudo destaca a importância do relacionamento entre empresa e cliente, pois à medida que evolui no tempo acaba por demonstrar uma convergência.

4.1.4 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO SEGUNDO DAY

Day (2001) afirma que uma organização orientada para o mercado torna-se valiosa, ainda mais no ambiente atual, de mudanças rápidas e imprevisíveis que caracteriza, especialmente, o segmento de Tecnologia da Informação, foco do presente trabalho. São forças como globalização, intensificação da concorrência, mudanças tecnológicas, proliferação de canais de marketing e diversificação das exigências dos clientes que pressionam, cada vez mais, a prática de orientação para mercado.

Day (2001) encara orientação para mercado como sendo um diferencial capaz de gerar “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. Sob a ótica de Day (1994), “orientação para mercado representa uma habilidade superior no entendimento da satisfação dos clientes”. Esta habilidade superior é vista pelo autor como sendo o desenvolvimento de certas capacidades organizacionais – de forma a obter vantagens em relação à concorrência.

Segundo esta abordagem, na perspectiva de Day (1994), as capacidades podem ser classificadas em três categorias: (1) capacidades internas, que se referem às habilidades correspondentes ao ambiente interno da empresa (recursos humanos, finanças, operações e etc.); (2) capacidades externas, que se referem às habilidades correspondentes ao ambiente de mercado (canais de distribuição, monitoramento da concorrência, relacionamento com consumidores, etc.); (3) capacidades de expansão, que se referem às atividades meio para se exercer as capacidades internas e externas (compras, preço, atendimento ao consumidor e etc.). Esta classificação é representada na Figura 3.

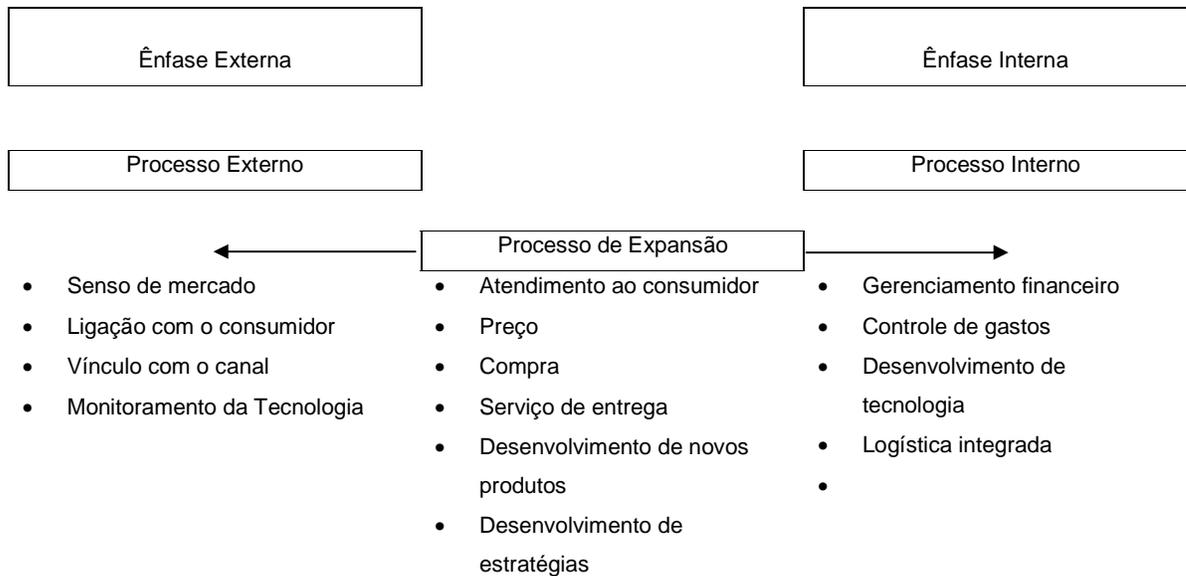


Figura 3: Classificação das capacidades

Fonte: Adaptado de Day (1994, p.41)

Sendo a capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos o cerne do conceito, Day (2001) apresenta a estrutura dos elementos de uma Orientação para Mercado integrada por: (1) Base compartilhada de conhecimento; (2) Cultura orientada para fora; (3) Aptidões, ou capacidades (sentir o mercado e relacionar-se com ele, visão estratégica); (4) Estrutura, que diz respeito ao foco em valor superior para o cliente, coerência de estrutura e sistemas, e adaptabilidade.

A Figura 4 demonstra os elementos de uma orientação para mercado que devem ser levados em consideração e segundo Day (2001) é a combinação engenhosa dos elementos-chaves da estrutura que geram os resultados de uma orientação para mercado. A cultura orientada para fora da organização com crenças, valores e comportamentos dominantes, enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagens contribui significativamente para uma orientação para mercado.

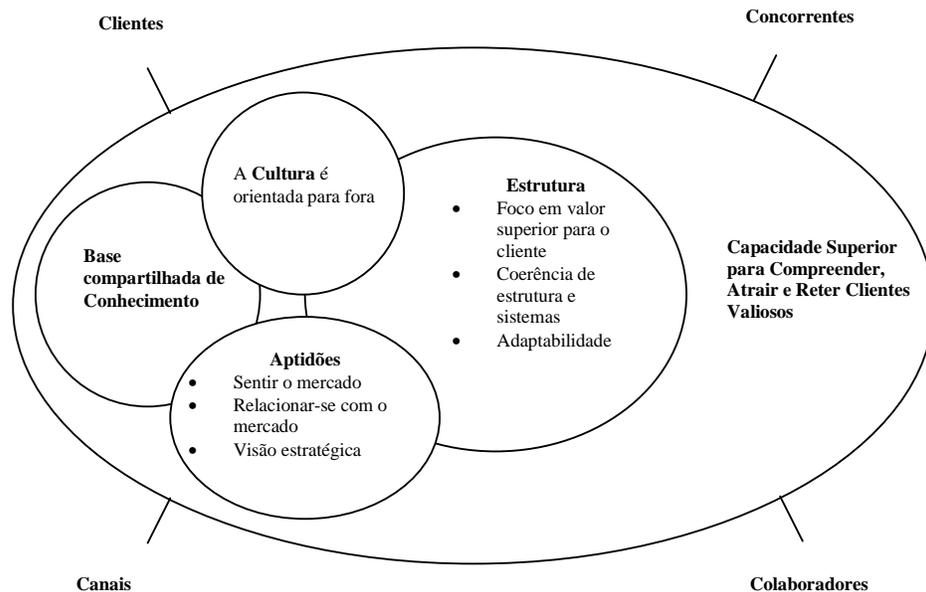


Figura 4: Os Elementos de uma Orientação para Mercado.

Fonte: Day (2001, p.20)

As empresas orientadas para o mercado desenvolvem capacidades, aptidões específicas, que conduzem melhor suas relações com seus mercados e as tornam mais aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes. Seguindo esta orientação, a clareza de visão estratégica das empresas as ajuda a criar estratégias vencedoras que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles. Por fim a estrutura de uma organização orientada para o mercado possibilita que toda a organização antecipe continuamente as mudanças nas exigências de clientes e do mercado, sendo capazes de gerar respostas a estas mudanças. Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor ao cliente, que vão do projeto dos produtos à execução do pedido dos clientes (DAY, 2001).

Day (2001) complementa que dentre estas aptidões para entregar valor ao cliente está a de desenvolver uma estrutura organizacional capaz de se adaptar a todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos alinhados com uma política de valor superior. Além disto, o autor argumenta que dando apoio a esses três elementos (cultura, aptidões e estrutura) uma empresa orientada para o mercado deve ter uma base compartilhada de conhecimento na

qual a organização coleta e dissemina seus entendimentos e critérios sobre o mercado.

Não é correto afirmar que as empresas orientadas para o mercado são apenas reativas e respondem com agilidade às tendências em seus mercados. Ao invés disto, os gerentes reconhecem cedo o potencial para o fornecimento de novos produtos e processos a partir do desenvolvimento da tecnologia. Em vez de ver o processo de atuar no mercado como uma cadeia que entrega valor aos clientes, a organização orientada para o mercado vê o processo como uma interação com os clientes. Esta interatividade representa uma grande mudança no modo como as empresas se relacionam com seus mercados (DAY, 2001).

Day (1999) fala sobre o desenvolvimento da organização orientada para o mercado e destaca que empresas que desejam ser orientadas para o mercado precisam motivar seus colaboradores a: ficarem perto dos clientes, a frente dos concorrentes e tomarem suas decisões com base no mercado. Segundo o autor estas ações exigem um processo de mudanças que passa pela adequação cultural e estratégica, com envolvimento de toda a organização – inclusive a alta direção.

A mudança sugerida por Day (1999) no desenvolvimento da organização orientada para o mercado enfatiza alguns aspectos tais como: a demonstração de comprometimento das lideranças empresariais; a compreensão da necessidade de mudanças; a mobilização por comprometimento nos esforços de mudança; a formação de uma visão do que deve ser obtido; o alinhamento de estruturas, sistemas e incentivos, e; a sustentação da mudança, através do monitoramento contínuo de desempenho das melhorias.

Resumindo, a visão que os autores que abordam o tema Orientação para Mercado demonstram está alinhada com a geração de valor para o cliente através do monitoramento constante do mercado e suas forças. As ações devem criar condições para que a empresa possua uma estrutura adaptativa, sistemas ágeis e fluxo de informação apto a gerar aprendizagem organizacional. Desta forma é possível disseminar o conhecimento obtido do mercado, enriquecendo a estrutura e

as tomadas de decisão, garantindo bons relacionamentos, lucro e visão de longo prazo na tentativa de alcançar a satisfação dos clientes.

Segundo Day (2001) “a essência de uma organização orientada para o mercado está nas aptidões utilizadas para orientar a cultura e os recursos no sentido do objetivo estratégico de oferecer valor superior ao cliente”. Considerando que, para as empresas que foram estudadas neste trabalho, valor para o cliente pode ser inovação, a abordagem sobre este tema é apresentada a seguir.

4.2 INOVAÇÃO

A abordagem sobre Inovação, adotada neste estudo, é a abordagem dada pela Administração, que sustenta a classificação de Inovação como sendo um processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e arranjos organizacionais (DOSI, 1988; 1991).

Segundo Muller (2005) a Inovação foi introduzida como um conceito fundamental para a explicação do desenvolvimento econômico já no início do século 20 por Schumpeter (como referência, consultar SCHUMPETER, 1982 apud MULLER, 2005). O conceito evoluiu ao longo do tempo, tornando-se mais abrangente e em estudos mais recentes, o conceito assume duas correntes teóricas de diferentes perspectivas.

Uma aborda a perspectiva da inovação sob a ótica microeconômica da empresa e outra aborda o processo de Inovação como um paradigma econômico, com um maior vínculo dos seus efeitos sobre o ambiente social e econômico, o mercado (CONCEIÇÃO, 2000; apud MULLER, 2005).

“Wind e Mahajan (1997) justificam a importância do estudo da inovação pelo marketing por meio das mudanças tecnológicas experimentadas na computação e nas comunicações; pela globalização dos negócios e pela emergência de clientes regionais e globais; pela mudança de comportamento, necessidades e valores da população; pelo aumento da interferência da opinião pública sobre os negócios e pelas mudanças das práticas administrativas.” (MULLER, 2005, p. 19)

Apresentam-se, na seqüência, conceitos e tipologias de inovação relevantes para este estudo segundo a perspectiva da Administração.

4.2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

A sugestão de Han, Kim e Srivastava (1998), a respeito da utilização do conceito de inovação em estudos que visam à integração dos conceitos de orientação para mercado e inovação, diz respeito à dimensão mais ampla do conceito de inovação, que torna os escopos de Orientação para Mercado e Inovação mais compatíveis.

Han, Kim e Srivastava (1998) indicam que, assim como Orientação para Mercado, a Inovação faz parte do desempenho das empresas, como mostra a Figura 5, e é uma importante função do gerenciamento, porque está ligada a performance nos negócios. Muitos estudos demonstraram que existe uma relação positiva e direta entre inovação e performance (por exemplo CALANTONE; CAVUSGIL; ZAO, 2002).

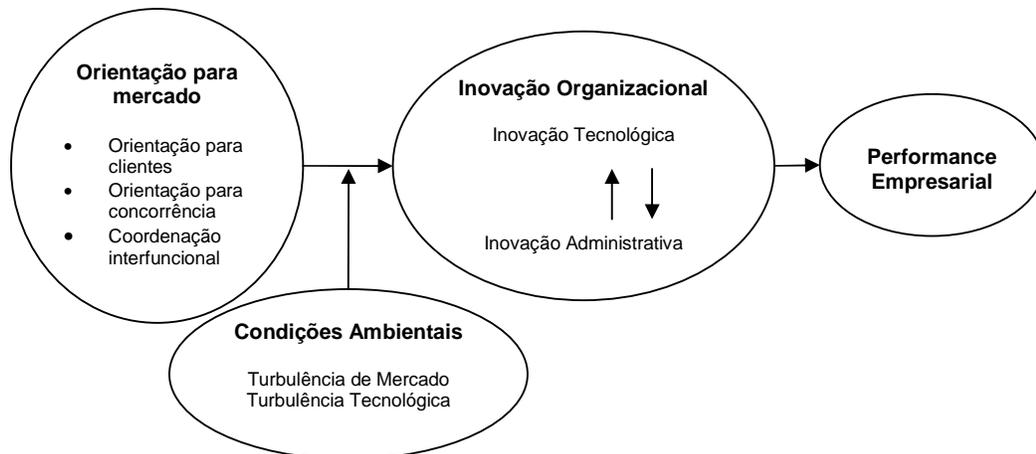


Figura 5: Relação entre orientação para mercado e performance moderada pela inovação
 Fonte: Han, Kim e Srivastava, 1998, p. 32.

Segundo Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), “a inovação pode ser vista como um amplo processo de aprendizagem que permite a implementação de novas idéias, produtos ou processos”. Os autores demonstram isto com base em trabalhos como o de Hurley e Hult (1998) em que o construto Inovação é visto pelo mesmo aspecto ligado a aprendizagem.

Hurley e Hult (1998) introduziram dois construtos de Inovação nos modelos de Orientação para Mercado: “*inovatividade*, que diz respeito à medida da orientação organizacional em direção à inovação (disposição para inovação), e a *capacidade de inovar*, que se refere à habilidade da empresa em adotar ou implementar novas idéias, processos ou produtos, com sucesso” (FALEIRO, 2001). Alinhados com a *inovatividade* de Hurley e Hult, Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) afirmam que organizações voltadas para a aprendizagem organizacional estão mais próximas da inovação organizacional.

Na busca do entendimento sobre inovação no processo organizacional Damanpour (1991) desenvolveu um estudo sobre a adoção de inovação em organizações, uma meta-análise da relação entre inovação organizacional e dos potenciais determinantes de inovação. Para Damanpour (1991) a inovação organizacional pode ser “a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a organização que a adota”. Esta definição é capaz de

incluir os diferentes tipos de inovação pertencentes a todas as partes da organização e a todos os aspectos de sua operação.

Damanpour (1991) diz que as organizações inovam continuamente ao longo do tempo, pois a Inovação também é um meio de criar mudanças em uma organização, em consequência de seu ambiente interno ou externo ou como uma ação pró-ativa para influenciar um ambiente. A mudança ou inovação torna-se dinâmica em sua existência ao longo do tempo. Kotler (1991) diz que a inovação tem se tornado cada vez mais importante para a sobrevivência das empresas e não somente como meio de crescimento.

Assim, a Inovação pode ser vista tanto pela ótica do consumidor com das organizações. Estes pontos de vista dão enfoques distintos para os tipos de Inovação estudados pelos pesquisadores em marketing e que são descritos a seguir.

4.2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo Damanpour (1991) o campo de estudos sobre Inovação é muito amplo. Autores têm discutido sobre estudos de difusão e adoção de inovações, bem como sobre estudos de Inovação e suas variações (produto, processo produtivo, organizacional/administrativo - disposição e capacidade de inovar). O autor menciona que deve haver algum grau de sobreposição ou relacionamento entre estes conceitos e em seu estudo foca na adoção de Inovação pelas organizações e examina as propriedades organizacionais que facilitam ou dificultam a inovação organizacional.

Foram pesquisados 13 determinantes organizacionais, um grupo de variáveis composto quase que totalmente por variáveis ligadas a estrutura organizacional, mas também incluindo variáveis ligadas a processo, recursos e cultura. Onde foi possível descrever quais atributos estão ligados a Inovação e de que forma (facilitando ou dificultando a prática de Inovação).

Han, Kim e Srivastava (1998) dizem que o significado convencional dado em marketing para o termo inovação se refere, geralmente, a descobertas ligadas a novos produtos. Como resultado disto a literatura de marketing tem focado intensivamente em produto, no que tange à inovação.

Autores como Engel, Blackwell e Miniard (2000) percebem a inovação através da perspectiva do cliente. Para estes autores uma inovação pode ser definida de diferentes modos. Segundo estes autores, a definição geralmente mais aceita é a subjetiva, derivada de uma estrutura de pensamento particular e que preconiza que “inovação é qualquer idéia ou produto percebido pelo adotante potencial como sendo novo”. Diferentemente da definição subjetiva, a definição objetiva, que tem base nos critérios externos ao adotante, menciona inovação como “idéias, comportamentos ou coisas que são qualitativamente diferentes de formas existentes”.

A inovação, portanto, além de seu caráter tecnológico e técnico, no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, tem também forte relação com a aceitação do consumidor, sua capacidade de adotar novos produtos e serviços. O impacto da inovação sobre a estrutura social é a base para a taxonomia apresentada por Engel, Blackwell e Miniard (2000) para os tipos de inovação. O sistema classifica inovações como: (a) contínua, (b) dinamicamente contínua e (c) descontínua.

A inovação contínua refere-se mais a alterações feitas em um produto existente do que ao desenvolvimento de um produto totalmente novo. Este tipo de inovação tem pouquíssimo impacto no comportamento do consumidor em relação ao produto e não exige dele aprendizado ou adaptação. Como exemplo, os autores destacam a mudança do nível de flúor em uma pasta dental.

A criação de um novo produto ou a alteração de um já existente pode caracterizar uma inovação dinamicamente contínua. Ainda que gere mudanças, este tipo de inovação também não tem impacto expressivo nos padrões de compra e uso do produto, pois são inovações leves, ainda dentro do que os consumidores conhecem e identificam em produtos e serviços.

Já a inovação descontínua provoca a alteração de padrões de comportamento de compra e uso nos consumidores por apresentar ao mercado um produto inteiramente novo. Nestes casos, um esforço de marketing é necessário para suavizar a novidade e estimular consumidores à adoção da inovação. Assim inovação é concebida como o grau em que algo pode ser individualmente comparado com outros em um sistema social.

Mesmo assim, em Orientação para Mercado, Inovação envolve mais do que descobertas ligadas a novos produtos e serviços, também está relacionada à facilitação no aspecto e processos administrativos, que nos remete a inovação organizacional.

Wolfe (1994) sugere três campos de estudos de inovação existentes na Administração: a pesquisa da difusão da inovação que se refere ao impacto da inovação sobre o mercado, a pesquisa de inovação organizacional que considera como foco a propensão à adoção de inovações por uma organização (disposição e capacidade de inovar) e a natureza dos processos de inovação dentro das organizações.

A pesquisa da difusão da inovação procura explicar, descrever e prever a adoção de novos produtos e serviços por potenciais consumidores. Assim como o explorado por Engel, Blackwell e Miniard (2000).

A pesquisa de inovação organizacional investiga as causas e o impacto da inovação dentro da organização. Segundo Wolfe (1994), gerar, desenvolver e implementar novas idéias ou comportamentos está relacionado com a adoção de inovação pela empresa.

A abordagem pela ótica da empresa e sua capacidade em gerir e adotar Inovação é a visão adotada como tema deste estudo. Neste sentido encontrou-se argumento no trabalho desenvolvido por Muller (2005), onde o autor identificou que “a linha de pesquisa que adotou uma perspectiva de orientação para mercado como um aspecto de cultura organizacional sustenta que a inovação é, juntamente com a orientação para mercado, um potencial indutor de performance organizacional”,

assim como Hurley e Hult (1998) que concluíram em seu estudo que “(...) empresas que têm uma grande capacidade de inovar são capazes de desenvolver vantagem competitiva e realizar altos níveis de performance” (HURLEY; HULT, 1998, p. 44).

Hurley e Hult (1998) definem inovação organizacional de uma perspectiva coletiva, ou seja, a abertura para novas idéias como um aspecto da cultura organizacional.

Seguindo a linha de estudos de inovação organizacional, Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) citam Drucker (1954) como sendo um dos primeiros estudiosos a endereçar a importância da inovação em estudos organizacionais. De acordo com estes autores os pesquisadores em inovação desenvolveram estudos onde as empresas são vistas como inovadoras para sobreviver a um ambiente volátil de desenvolvimento (evolução).

Esta busca por crescimento, que pode chegar a mera sobrevivência, está alinhada com o estudo de Damanpour (1991) onde a adoção de Inovação é considerada “a geração, desenvolvimento e implementação de novas idéias ou comportamentos”. Uma inovação pode ser “um novo produto, bem ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo ou um novo plano ou programa relativo aos membros da organização”.

Damanpour (1991) menciona que, na busca de estabilidade nos resultados empíricos das pesquisas sobre Inovação, os autores acabaram por introduzir subteorias de inovação. Assim, passaram-se a distinguir as inovações técnicas das administrativas, as inovações radicais das incrementais, os estágios iniciais dos de implementação e os diversos níveis hierárquicos que ela afeta.

A distinção entre os tipos de inovação (técnica e administrativa) facilita o entendimento em relação à estrutura organizacional e seus objetivos e é importante, pois está associada com a distinção entre a estrutura social e a tecnológica de uma organização, implicando em processos de decisão potencialmente diferentes (MULLER, 2005). “Juntas, as inovações técnicas e administrativas representam

mudanças que podem ser introduzidas em um amplo leque de atividades dentro das organizações” (DAMANOPOUR, 1991).

A inovação tecnológica diz respeito a produtos e serviços e à tecnologia dos processos de produção, e está ligada ao produto ou ao processo, diretamente relacionada com atividades básicas do trabalho. É o que a empresa faz (produto ou serviço) para responder ao mercado (DAMANOPOUR, 1991).

Já a inovação administrativa está ligada a atividades que envolvam a estrutura organizacional e os processos administrativos e, neste caso, está indiretamente ligada com as atividades básicas do trabalho de uma organização e diz respeito, mais diretamente, à sua gestão de inovações. É como a empresa se estrutura para fazer algo que possa responder ao mercado de forma satisfatória (DAMANOPOUR, 1991; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Ainda explorando os conceitos propostos por Damanpour (1991) é importante distinguir a inovação de produto da inovação de processo: a primeira está relacionada a novos produtos e serviços que tem sua introdução destinada à satisfação de necessidades de um usuário externo (consumidor) ou de um mercado. É o que a empresa entrega para o mercado como resposta as necessidades e desejos.

Já a inovação de processos está relacionada a operações de produção ou serviços de uma organização e diz respeito a matérias-primas, especificações de tarefas, mecanismos de fluxo de trabalho e de informação e equipamento utilizado para produzir um produto ou prestar um serviço. É como a empresa faz para responder ao mercado de forma satisfatória.

4.2.3 INOVAÇÃO PELA ÓTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Baker e Sinkula (1999; apud FALEIRO, 2001) integraram o conceito de Kohli e Jaworski (1990) acerca de Orientação para Mercado ao contexto da Inovação. Para eles “a orientação para o mercado, relacionada à inovação, representa o grau no qual empresas adquirem, distribuem, usam e dependem das informações dos clientes, competidores e fornecedores como *inputs* para o processo de inovação”.

Baker e Sinkula (1999) alertam que apenas a orientação para o mercado pode não ser suficiente para criar um ambiente ótimo de Inovação, mas se encararmos Orientação para Mercado como um recurso contínuo, onde o grau de orientação para mercado das empresas difere, a relação entre Orientação para Mercado e Inovação ganha importância e significado na performance das empresas.

Nos estudos realizados por Deshpandé, Farley e Webster (1993) fica evidente a relação positiva entre a inovação e a performance organizacional. Os autores sustentam explicitamente que a performance é resultante de habilidades de inovação e orientação para mercado.

Baker e Sinkula (1999; apud FALEIRO, 2001) afirmam que empresas que estão orientadas para o mercado estão, “(...) constantemente, atentas ao ambiente externo e encorajam, continuamente, seus empregados a questionar o modo como operacionalizam seus comportamentos orientados para o mercado, o modo como interpretam as informações resultantes destes comportamentos e o modo como integram estas informações com *insights* sobre novas tecnologias”.

O resultado disto são organizações que conseguem conciliar a visão dos clientes, competidores e fornecedores com a visão dos seus empregados, alavancando o processo de inovação em sua atuação e planejamentos (Baker e Sinkula, 1999).

O modelo conceitual proposto por Baker e Sinkula (1999) é apresentado na Figura 6 e descreve a Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem influenciando a performance das empresas através dos seus efeitos sobre inovação.

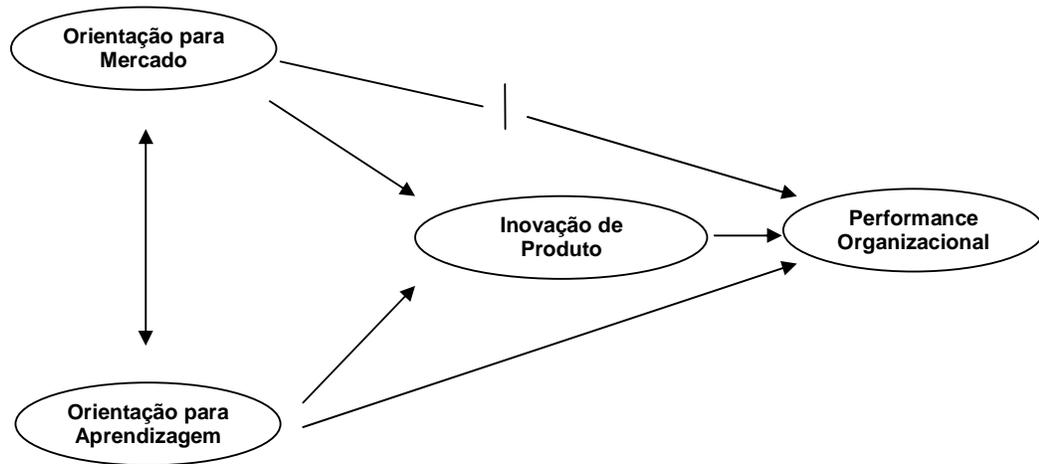


Figura 06: Modelo conceitual de orientação para o mercado, orientação para aprendizagem, inovação de produto e performance organizacional.

Fonte: Baker;Sinkula, 1999, p. 299.

O estudo realizado por Baker e Sinkula (1999) teve um retorno de 411 questionários enviados a uma população de 2.000 empresas, de pequeno, médio e grande porte. No estudo estavam presentes empresas dos setores industrial e não-industrial. Os autores concluíram que orientação para o mercado e orientação para aprendizagem influenciam diretamente a performance das empresas através dos seus efeitos sobre a inovação. Também encontraram um efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a performance, porém não constataram um efeito direto da orientação para o mercado sobre a performance. O que nos leva a crer que operacionalizar Inovação pode levar a melhores resultados (performance) e isto é complementado (reforçado, potencializado) com Orientação para Mercado.

Neste sentido a seguir apresenta-se uma abordagem sobre Orientação para Mercado impactando em Inovação, como sugere a literatura.

4.3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO

Hurley e Hunt (1998) referem-se a um espaço vazio nos então correntes modelos de Orientação para Mercado, porque nenhum destes modelos havia incorporado construtos que levassem a inovação. Os autores apresentam uma estrutura para incorporar construtos que pertençam a inovação nas pesquisas em Orientação para Mercado.

A Orientação para Mercado e a Orientação para Aprendizagem podem ser vistas como antecedentes de uma cultura inovadora (disposta e capaz de inovar) e as organizações com culturas direcionada a inovação tendem a implementar mais inovações e a desenvolver mais vantagem competitiva (JAWORSKY; KOHLI, 1996; apud HURLEY; HUNT, 1998).

Em seu estudo Hurley e Hunt (1998) tratam de rever as relações entre pesquisas em Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem e estudos sobre Inovação. Apresentam uma estrutura de conceitos e idéias para incorporar construtos de Inovação nas pesquisas que tratam de Orientação para Mercado. Ainda testaram algumas relações no modelo conceitual que liga Inovação a Orientação para Aprendizagem e a capacidade das empresas em se adaptar as mudanças externas, tratando Orientação para Mercado e Aprendizagem como antecedentes.

Jaworski e Kohli (1996; apud HURLEY; HUNT, 1998) referem-se à Inovação como uma “saída” (*outcome*) de Orientação para Mercado. Os autores não reconhecem, no entanto, a Inovação como um aspecto da cultura das empresas. Para os autores, apenas Orientação para Mercado pode ser manifestada na cultura.

Narver e Slater (1995) procuram introduzir o conceito de Orientação para Aprendizagem nesta relação de ação e resposta aos mercados. Para os autores, sem a habilidade para usar e agir sobre as informações (aprendizagem), Orientação

para Mercado não deve ter um efeito positivo na performance das organizações. Desta forma os autores dizem que Orientação para Mercado conduz à Orientação para Aprendizagem e esta capacidade para aprender pode levar a melhor performance.

Assim, pode-se referir à aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de novos conhecimentos ou entendimentos que tem potencial para influenciar o comportamento (NARVER; SLATER, 1995).

Para Hurley e Hunt (1998) a importância da aprendizagem organizacional e da geração de novos comportamentos como fator central nos modelos de Orientação para Mercado trouxe a tona questões que buscam explicar porque o construto de Inovação não está presente nos modelos existentes de Orientação para Mercado, já que orientar-se para mercado pode requerer a adoção de inovação.

Por outro lado autores como Berthon et al (2004) referem-se, em seu estudo, à inovação tecnológica (não comportamental) e a criação de consumidores (novos) através de novos produtos e serviços. Em acordo com este raciocínio Webster (1993, apud Berthon e al, 2004) diz que a constante inovação é necessária para entregar valor superior para os consumidores em um mercado competitivo, unindo assim os entendimentos sobre Orientação para Mercado e Inovação na busca de satisfazer as necessidades presentes e futuras dos consumidores.

Han, Kim e Srivastava (1998) sugerem através de um modelo que a Inovação possa ser um elemento explicativo na relação entre Orientação para Mercado e performance organizacional, mas o construto não foi completamente explorado neste modelo que se encontra na Figura 5 (p.40). Com origem no construto de Orientação para Mercado de Narver e Slater (1990), Han, Kim e Srivastava introduziram Inovação como uma consequência de Orientação para Mercado e como antecedente da performance empresarial. Para isto foram considerados dois aspectos: a inovação técnica e a inovação administrativa.

O estudo deu-se por uma medida objetiva do número de inovações introduzidas pela organização do respondente. Considerou-se uma moderação das condições ambientais (turbulência de mercado e tecnológica) na relação entre Orientação para Mercado e a inovação organizacional. Os resultados da pesquisa indicaram (1) influência positiva e significativa de Inovação (técnica e administrativa) sobre performance empresarial; (2) influência positiva de Orientação para Mercado sobre performance empresarial quando mediada por Inovação; (3) influência positiva, mas não significativa, de Orientação para Mercado sobre performance empresarial; (4) influência não significativa da turbulência de mercado sobre a relação Orientação para Mercado e Inovação, tanto tecnológica quanto administrativa; e (5) influência positiva e significativa de turbulência tecnológica sobre a relação entre Orientação para Mercado e Inovação. Desta forma, os autores declaram Orientação para Mercado como condição necessária para performance empresarial, mas não deixam claro que só Orientação para Mercado pode não ser suficiente para gerar performance. Esta relação pode ser afetada por condições ambientais (turbulência tecnológica).

Em outro estudo relacionado aos impactos de Orientação para Mercado nas características e na performance de inovação, Atuahene-Gima (1996) pesquisou empresas australianas de manufatura e prestadoras de serviço. Os resultados demonstraram que Orientação para Mercado está significativamente relacionada com as características de Inovação (ajuste inovação-marketing, vantagem do produto e o trabalho em equipe). Esta relação não foi evidenciada com relação ao grau de inovação do produto e com o ajuste inovação-tecnologia como demonstra a Figura 7.

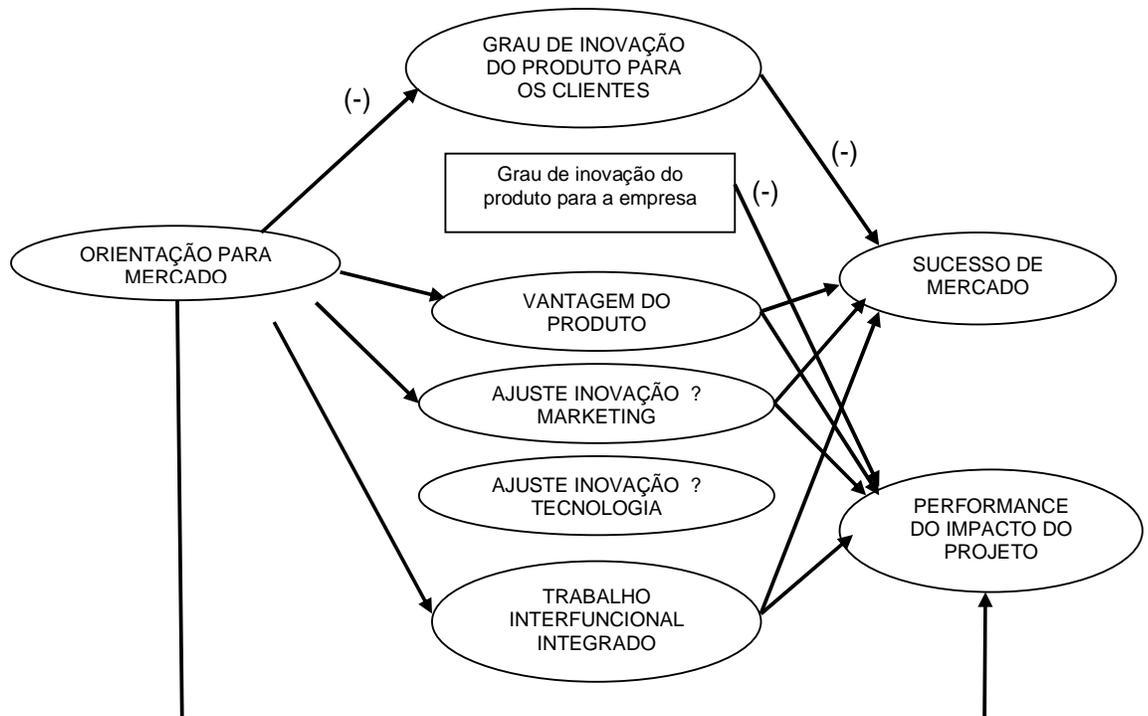


Figura 07: Orientação para Mercado e resultados da Inovação.

Fonte: Atuahene-Gima, 1996.

Na Figura 7 há uma relação negativa de Orientação para Mercado com o grau de inovação do produto percebida pelos clientes e desta relação com o sucesso de mercado, ou seja, quanto mais orientada para o mercado, menor será o grau de inovação percebida pelos clientes nos seus produtos, mas maior será o sucesso desses produtos no mercado, por consequência maior será o sucesso da empresa. Da mesma forma se o produto for inovador para a empresa, o grau de inovação deste terá influência negativa na performance do impacto do projeto (eficiência de custos, incremento de vendas ou rentabilidade de outros produtos/serviços da empresa).

A relação de Orientação para Mercado é positiva com os fatores: vantagem do produto, ajuste inovação-marketing e trabalho interfuncional integrado. Estes fatores revelam por esta influencia de Orientação para Mercado uma relação direta e positiva com o sucesso de mercado e com a performance do impacto do projeto.

Os benefícios que os consumidores obtêm com o produto/serviço inovador caracterizam a vantagem do produto. O ajuste inovação-marketing diz respeito à extensão na qual o novo produto/serviço pode valer-se de inteligência (conhecimento e habilidades) de marketing e recursos da empresa (força de vendas, logística de distribuição, plano promocional, pesquisa de mercado, pós-venda e etc.). O trabalho interfuncional integrado está relacionado ao desenvolvimento de novos produtos/serviços e refere-se ao grau de interação e coordenação entre as funções durante este desenvolvimento.

O estudo não demonstrou relações entre Orientação para Mercado e o fator ajuste inovação-tecnologia, tanto com sucesso de mercado quanto com performance do impacto do projeto. O ajuste inovação-tecnologia é o fator no qual novo produto/serviço é capaz de utilizar os conhecimentos e recursos tecnológicos pertencentes a empresa.

Alguns autores argumentam que o benefício potencial que Orientação para Mercado pode fazer pelas organizações é torná-las mais dispostas ao desenvolvimento de inovações (implementação de novas idéias, produtos ou processos) que são compatíveis com as necessidades dos consumidores (Cooper, 1979; Cooper, Kleinschmidt, 1987; Zeithaml, 1981; apud Atuahene-Gina, 1996).

Neste mesmo sentido Baker e Sinkula (1999; apud KESKIN, 2006) argumentam que Orientação para Mercado representa o grau em que as organizações adquirem, distribuem e utilizam as informações de mercado (inteligência) como um *input* para Inovação.

Estudos mais recentes como o de Marinova (2004) que trata de relação de impacto que a difusão do conhecimento de mercado exerce sobre o esforço de inovação e este sobre a performance da empresa, mostram outros caminhos para explicar as relações prováveis entre Orientação para Mercado e Inovação.

Marinova (2004) revela em seu estudo que apenas conhecer profundamente os clientes (e suas preferências) e o mercado (competidores) não conduz a inovação superior, mas o incremento constante no conhecimento de mercado (inteligência de

mercado) e no conhecimento compartilhado (cliente-mercado) dentro da organização assume um papel importante na conversão de propriedades sobre o mercado (inteligência de mercado) em Inovação.

Já Keskin (2006) diz que as pesquisas direcionadas para o comportamento organizacional, marketing em geral e aprendizagem organizacional têm demonstrado a influência direta de Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem na inovação organizacional (por exemplo BAKER; SINKULA, 1999; SLATER; NARVER, 1995).

Outros estudos, além de Damanpour (1991), identificam que deve haver algum grau de sobreposição ou relacionamento nas definições e práticas de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação (capacidade e disposição de inovar) (CALANTONE et Al., 2002; HURLEY; HUNT, 1998; apud KESKIN, 2006).

Kohli e Jaworski (1993; apud KESKIN, 2006) indicam que “Orientação para Mercado provê algo novo ou diferente em resposta as condições de mercado, o que pode ser visto como forma de comportamento inovador (disposto a inovar)”. Referem-se às atividades de geração, disseminação e resposta a inteligência de mercado que podem levar, entre outras coisas, a inovação organizacional e performance, já que a literatura identifica inovação como mediador da relação entre Orientação para Mercado e performance (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Os estudos descritos (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; ATUAHENE-GINA, 1996; KESKIN, 2006), em uma avaliação geral, consideram explicitamente a relação entre Orientação para Mercado e Inovação e relacionam a Inovação conforme a classificação de Damanpour (1991) no estágio de implementação da inovação.

Mas é a resposta a inteligência de mercado que devolve para o mercado soluções às necessidades dos consumidores. Esta resposta ao mercado é responsabilidade de toda a empresa e não apenas do departamento de *marketing* e leva a empresa a selecionar mercados, projetar e desenvolver a oferta de produtos e serviços que atendam necessidades presentes e futuras, produzindo, distribuindo e

promovendo produtos e serviços de maneira a obter um retorno favorável dos consumidores. A Orientação para Mercado afeta não apenas produtos e serviços, mas a empresa como um todo, até sua estrutura administrativa (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

5 MÉTODO

Neste capítulo descreve-se o método utilizado para a construção desta dissertação. A base para as várias etapas do método foram buscadas em autores como Malhotra (2001) e McDaniel e Gates (2003), entre outros.

O produto final é uma pesquisa de corte transversal, onde uma amostra será observada em um determinado momento no tempo. A seguir, serão detalhados os procedimentos utilizados na realização da pesquisa.

5.1 ESCALAS UTILIZADAS:

A escolha das escalas foi feita com base em uma revisão de literatura sobre Orientação para Mercado, Inovação e sobre o segmento de Tecnologia da Informação. Esta busca na literatura fundamenta a pesquisa, dando-lhe subsídios teóricos. Escalas já validadas no ambiente brasileiro e traduzidas para a língua portuguesa (MARKOR e Escala de Inovação) foram reaplicadas em novo ambiente: o segmento de Tecnologia da Informação.

A escolha da escala MARKOR para mensurar Orientação para Mercado se deu por já ter sido utilizada no Brasil em diversos trabalhos, como, por exemplo, em Toaldo (1997), Mandeli (1999), Sampaio (2000), Faleiro (2001) e Perin (2001), além da visão dos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) que traçam uma nova perspectiva de orientação para mercado onde classificam, pela evolução de seus estudos, os seguintes fatores chaves: (i) o foco expandido no mercado ao invés de foco no consumidor, (ii) a ênfase em uma forma específica de coordenação interfuncional no que diz respeito à inteligência de mercado e (iii) o foco em atividades relacionadas ao processamento de inteligência ao invés dos efeitos deste processamento.

Para mensurar Inovação foi seguido o trabalho de Muller (2005), onde o construto foi operacionalizado conforme Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), empregando-se seis variáveis observáveis. Esta escolha foi feita considerando-se a adequação da escala em questão em relação aos objetivos deste estudo. A escala de inovação adotada por Muller (2005) teve por base a escala de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e foi por ele reformulada. As estatísticas obtidas com seu emprego atestaram sua adequação em termos de confiabilidade, validade de construto e de conteúdo.

A revisão de literatura construiu, portanto, a base para escolha das escalas aqui aplicadas. Pelo que se constata a partir da literatura analisada, pode-se dizer que essas escalas constituem-se em instrumentos capazes de mensurar os fenômenos de interesse deste trabalho, facilitando sua análise estatística e respectivas interpretações.

5.1.1 AJUSTE DAS ESCALAS

É importante salientar que as escalas selecionadas para este trabalho foram submetidas à apreciação de professores especialistas na área e de executivos de empresas do setor. Foram entrevistados cinco professores e quatro executivos. A partir disto foram sugeridos ajustes. Na discussão com especialistas e executivos julgou-se conveniente inserir variáveis em ambos os construtos a fim de complementar a análise.

Segundo a opinião dos executivos a inserção das variáveis permite que tenhamos uma noção da percepção das empresas frente aos concorrentes, indo além da prática que se resume a indicadores numéricos e resultados financeiros.

Com as variáveis inseridas podemos inferir a percepção das empresas sobre elas mesmas e ainda cruzar esta informação com os resultados numéricos das empresas abrindo a possibilidade para novos entendimentos e questionamentos.

Conforme o sugerido as variáveis inseridas não devem excluir nem alterar as variáveis das escalas que compõem o instrumento de coleta.

As variáveis inseridas são:

a) Orientação para Mercado

- 07. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na geração de informações de mercado.
- 13. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na disseminação de informações de mercado.
- 23. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na resposta ao mercado.

b) Inovação

- 33. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes quanto à inovação.

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é constituída por empresas do segmento de Tecnologia da Informação¹. Considerou-se como população do estudo cerca de 3 mil empresas constantes de um cadastro disponibilizado pelo Sindicato das Empresas de Informática (SEPRORGS), no Estado do Rio Grande do Sul.

A amostra desta pesquisa é considerada não probabilística, pois inclui elementos da população selecionados de maneira não aleatória (McDANIEL; GATES, 2003). Considerou-se como amostra 179 questionários respondidos por empresas. A partir de entrevistas telefônicas realizadas no período de maio a agosto de 2006.

¹ Empresas fabricantes de *Hardware* e *Software* e prestadoras de serviço em informática.

5.3 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta encontra-se no Anexo II desta dissertação

Este instrumento de coleta de dados foi submetido a um pré-teste com 10 empresas do setor de Tecnologia da Informação que foram retiradas da população para aplicação do questionário. Segundo Malhotra (2001, p. 290) “o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais.” Segundo o autor, os entrevistados do pré-teste devem ser retirados da mesma população da pesquisa real.

O pré-teste foi feito pessoalmente pelo autor da dissertação de forma a captar eventuais dificuldades de preenchimento e compreensão. Os responsáveis por quinze empresas do setor foram procurados e participaram do pré-teste respondendo ao instrumento de coleta. Nenhuma dificuldade foi verificada e o instrumento foi encaminhado à coleta de dados.

5.4 COLETA DOS DADOS

A operacionalização da coleta de dados se deu através de um entrevistador com o auxílio de um hot site (www.steinbruchconsultoria.com.br/dissert_new) especialmente desenvolvido para esta pesquisa, proporcionando preenchimento seguro e evitando-se duplicidade e não resposta.

A título de notificação da pesquisa foram enviados mais de três mil avisos eletrônicos (Anexo III) direcionados aos responsáveis das empresas. Responderam ao chamado telefônico 179 empresas cujos questionários válidos para a análise de dados foram considerados como amostra da pesquisa.

5.5 PREPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram digitados e constituíram uma planilha em Excel, a partir da qual procederam-se o processamento e a posterior análise dos dados, conforme itens 5.5.1 e 5.5.2, a seguir apresentados.

5.5.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Foi procedida a análise estatística descritiva das escalas, com cálculo de médias e desvios para as dimensões de Orientação para Mercado (geração de inteligência, disseminação e resposta ao mercado) e Inovação.

Foram também desenvolvidos cruzamentos de dados entre as dimensões apresentadas e as variáveis de controle: ano de fundação, número de funcionários e acesso a universidade. Para a identificação de eventuais diferenças entre grupos de análise foi aplicada análise de variância (ANOVA), indicada para este caso onde se apresentam mais de dois grupos de amostra (HAIR et al, 1998).

5.5.2 ANÁLISE MULTIVARIADA

Foi aplicada a Regressão Múltipla, via método *Stepwise*, e ainda o teste de Alpha de Cronbach para validação das escalas (HAIR et al, 1998).

A Regressão Múltipla foi utilizada para analisar o impacto da Orientação para Mercado sobre a Inovação, bem como identificar quais variáveis tem maior influência nesta relação.

Os resultados obtidos estão descritos no capítulo de resultados desta dissertação.

6 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa que deu base a esta dissertação são apresentados neste capítulo. Primeiramente, são apresentados os dados referentes à caracterização da amostra. A seguir são apresentados os resultados dos testes estatísticos aplicados para analisar a relação entre Orientação para Mercado e Inovação.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Embora todas as empresas participantes da amostra tenham sede no Rio Grande do Sul, a atuação das mesmas não é limitada ao estado, isto significa que as empresas pesquisadas estão presentes em mercados de grande abrangência geográfica.

Os dados apresentados neste item referem-se às características da amostra quanto ao número de funcionários das empresas, a percepção das mesmas quanto à concorrência, o acesso a universidades e centros de pesquisa e quanto ao faturamento.

Na Tabela 1 os resultados demonstram que mais da metade das empresas (54,3%) consideram seus mercados de forte concorrência e com atuação de muitas empresas. Outros 22,9% identificam seu mercado com poucas empresas, mas também com forte concorrência. A maioria das empresas percebe o mercado de Tecnologia da Informação como um mercado onde a busca constante por vantagens competitivas deve estar presente em sua atuação para combater as ameaças da concorrência. Percebe-se ainda que um reduzido número de empresas (0,7%) se considera como única empresa em seu mercado (monopólio) e apenas 7,1% reconhece o mercado com a presença de poucas empresas. Fica demonstrado que é um mercado competitivo onde as oportunidades fazem com que muitas empresas

enfrentem os desafios de estar buscando vantagens competitivas em um mercado turbulento como o do segmento da Tecnologia da Informação.

Tabela 1. Como você caracterizaria o tipo de mercado no qual sua empresa atua?

	Fr	%
Muitas empresas com forte concorrência	76	54,3
Muitas empresas com fraca concorrência	9	6,4
Poucas empresas com forte concorrência	32	22,9
Poucas empresas com fraca concorrência	10	7,1
Poucas empresas muito grandes e muitas empresas pequenas (somos uma das grandes)	6	4,3
Poucas empresas muito grandes e muitas empresas pequenas (somos uma das pequenas)	6	4,3
Somos a única empresa nesse mercado (monopólio)	1	,7
Total	140	100,0

Em relação ao número de funcionários (Tabela 2) verifica-se que 59,9% das empresas apresentaram um número de até 15 funcionários. Outros 14% das empresas têm entre 16 e 25 funcionários e 26,1% tem acima de 26 funcionários.

Tabela 2. Qual o número de funcionários da sua empresa?

	Fr	%
Até 5	37	23,6
de 6 a 15	57	36,3
de 16 a 25	22	14,0
Acima de 26	41	26,1
Total	157	100,0

São 68,2% as empresas que não possuem acesso a universidades ou centros de pesquisas para desenvolverem tecnologias agregadas aos seus produtos ou

processos, como demonstra a Tabela 3. Dos 31,% que tem acesso a universidades ou centros de pesquisas para desenvolverem tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos a indicação de que apenas 5% (Tabela 4) têm seus projetos desenvolvidos em centros próprios, com dedicação exclusiva aos seus interesses, é significativa.

Tabela 3. A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?

	Fr	%
Não	122	68,2
Sim	57	31,8
Total	179	100,0

Tabela 4. O centro de pesquisas é da própria empresa (ou da universidade)?

	Fr	%
Não	170	95,0
Sim	9	5,0
Total	179	100,0

Quanto ao faturamento bruto das empresas em 2005, na Tabela 5 constata-se que um baixo número de empresas responderam a este questionamento, apenas 25 das 179 empresas entrevistadas. Percebe-se que existe resistência em divulgar estas informações por parte das empresas do segmento de Tecnologia da Informação. Esta percepção é mais forte com referência a informações financeiras, mesmo sendo este um trabalho acadêmico afirmado em questões de sigilo e não identificação dos respondentes.

O resultado a destacar é que 48,0% das empresas que responderam a este questionamento faturam mais de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) por ano. Os outros 52,0% das empresas são classificadas como *micro empresa* segundo o BNDES².

Tabela 5. Faturamento bruto das empresas respondentes.

	Fr	%
Até 250.000	4	16,0
de 250.001 a 1.000.000	9	36,0
de 1.000.001 a 2.650.000	5	20,0
Acima de 2.650.001	7	28,0
Total	25	100,0

6.2 CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS

Para verificar a confiabilidade das medidas utilizadas neste trabalho foi utilizado o “Coeficiente *Alpha de Cronbach*” que segundo Malhotra (2001) “é a medida da confiabilidade da consistência interna da medida. Este coeficiente é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades”. Os coeficientes *Alpha de Cronbach* resultantes deste trabalho estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6. Coeficientes *Alpha de Cronbach* das dimensões avaliadas.

Alpha de Cronbah	
Orientação para Mercado	
Geração de Inteligência	0,608
Disseminação de Inteligência	0,645
Reposta ao Mercado	0,616
Inovação	
Inovação	0,727

Fonte: Coleta de Dados

Segundo Malhotra (2001) o coeficiente varia de 0 a 1, e um valor menor ou igual a 0,6 indica confiabilidade insatisfatória da consistência interna da escala. Observa-se na Tabela 6 que os coeficientes *Alpha de Cronbach* dos componentes de Orientação para Mercado (Geração e Disseminação de Inteligência e Resposta

² BNDES conforme a Carta Circular n. 64/02 de 14 de outubro de 2002, acessado no site

ao Mercado) e Inovação foram superiores a 0,6 indicando confiabilidade satisfatória nas medidas utilizadas.

6.3 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

O presente item descreve os escores de Orientação para mercado nas empresas de Tecnologia de Informação no estado do Rio Grande do Sul.

Para esta mensuração foi utilizada a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Para operacionalização das variáveis foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de concordância, distribuída em seis pontos, onde 1 indica “discordo totalmente” e 6 indica “concordo totalmente”, conforme preconiza a escala MARKOR.

Assim, são apresentados os resultados na Tabela 7 correspondente a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) e seus componentes básicos: geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado.

Em geração de inteligência foram estudadas as variáveis de 1 a 7, em disseminação de inteligência foram estudadas as variáveis de 8 a 13 e em resposta ao mercado foram estudadas as variáveis de 14 a 23, de acordo com o que preconiza a escala original.

Tabela 7. Quanto à Orientação para Mercado nas empresas de Tecnologia de Informação:

Variáveis de Orientação para mercado³	Média de Concordância
Geração de Inteligência de Mercado	
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	5,00
2. Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	3,81
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.*	5,29
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	5,43
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).*	5,52
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.	5,01
7. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na geração de informações de mercado.	4,69
Média da Geração de Inteligência de Mercado	4,96
Disseminação de Inteligência de Mercado	
8. Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	5,26
9. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes	4,49
10. Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	5,32
11. Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	4,89
12. Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (ou áreas).*	4,93
13. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na disseminação de informações de mercado.	4,57
Média da Disseminação de Inteligência de Mercado	4,92
Resposta ao Mercado	
14. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.*	4,67
15. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.*	5,42
16. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para	5,53

³ As questões 3, 5, 12, 14, 15, 20 e 21 possuíam no questionário original sentido invertido. Por esta razão foram recodificadas para efeitos de processamento de dados.

assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	
17. Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	5,01
18. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	4,76
19. As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.	4,99
20. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa.*	5,83
21. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.*	4,35
22. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	5,57
23. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na resposta ao mercado.	5,04
Média da Resposta ao Mercado	5,12
Média das variáveis de Orientação para Mercado	5,00

* Escala Invertida

Na avaliação geral de Orientação para Mercado (Tabela 7) as empresas demonstram forte tendência à Orientação para Mercado. A média 5,00 de concordância demonstra a importância dada a prática de Orientação para Mercado.

Na avaliação individual das dimensões de Orientação para Mercado (Tabela 7), observa-se que, na dimensão geração de inteligência (variáveis 1 a 7), a variável com menor média de concordância é a “2” (Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado), que tem média 3,81, na escala de 6 (seis) pontos. Isto indica que a condução de pesquisas de mercado, que caracterizam a orientação para mercado, tem menor atenção e interesse por parte das empresas pesquisadas.

As variáveis que se destacam, indicam que as empresas entrevistadas estão mais: (variável 5) atentas ao mercado a ponto de serem rápidas para detectar mudanças fundamentais em seus ramos de atividade, (variável 4) dispostas a pesquisar os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos serviços e produtos, (variável 3) rápidas para detectar mudanças nas preferências dos clientes, (variável 6) revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes. Estas variáveis apresentam as médias

de concordância mais altas para a geração de inteligência de mercado, todas acima de 5, indicando que as empresas entrevistadas concordam muito com estas práticas. A variável “7” teve média de concordância de 4,69 indicando a percepção das empresas a respeito de suas capacidades na geração de inteligência de mercado frente aos concorrentes concordando pouco com a condição de serem melhores que seus concorrentes em gerar inteligência de mercado.

Na dimensão disseminação de inteligência de marketing (variáveis 8 a 13), as variáveis “8” e “10” tiveram as maiores médias de concordância, 5,26 e 5,32: “Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado”, “Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido”. Mesmo assim a dimensão disseminação de inteligência foi a que apresentou menor média de concordância (4,92). Isto indica que as empresas estudadas apresentam mais dificuldades para disseminar as informações (inteligência de mercado) do que para gerá-las e até mesmo do que para responder a elas como demonstram os resultados na seqüência desta análise. A variável “13” teve média de concordância de 4,57 indicando a percepção de que as empresas demonstram pouca concordância a respeito de suas capacidade superior na disseminação de inteligência de mercado frente aos concorrentes.

Na dimensão resposta ao mercado (variáveis 14 a 23), identifica-se que todas as variáveis têm médias de concordância acima de 4 e a média geral de concordância deste componente é 5,12, indicando que as empresas parecem concordar muito com a prática de responder a mercado. Esta foi a média mais alta dos componentes de Orientação para Mercado. Nesta parte destaca-se a variável “20” (As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. * - escala invertida), com média 5,83. Isto demonstra a disposição e concordância das empresas pesquisadas em ouvir as reclamações dos clientes sugerindo que em algum momento do processo de marketing (seleção, criação e entrega de valor) o cliente é o foco das atenções como indica a literatura em Orientação para Mercado. As empresas ainda parecem concordar muito com (variável 22) a prática de esforços combinados entre departamentos (ou áreas) para efetuar modificações manifestadas pelo gosto dos clientes a respeito de um produto ou serviço. A variável introduzida

para efeito do estudo (variável 23) teve média de concordância de 4,87, indicando uma tendência das empresas concordarem pouco a respeito de sua capacidade superior na resposta ao mercado frente aos concorrentes.

6.4 INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

No presente item descreve-se Inovação nas empresas de Tecnologia de Informação no estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, são apresentados os resultados na Tabela 8 correspondentes à escala dos autores Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), já depurada por Muller (2005), acrescida de variável pertinente especificamente a este estudo (variável 33), conforme a tabela abaixo.

Para operacionalização das variáveis foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de concordância, distribuída em seis pontos, onde 1 indica “discordo totalmente” e 6 indica “concordo totalmente”, de acordo com o que preconiza a escala original.

Tabela 8. Quanto à Inovação nas empresas de Tecnologia de Informação:

Variáveis de Inovação⁴	Média de Concordância
24. Normalmente experimentamos novas idéias.	5,46
25. Procuramos novas maneiras de fazer as coisas.	5,59
26. O pessoal é criativo em seus métodos de operação.	5,12
27. Somos, freqüentemente, os primeiros a introduzir novos produtos e serviços no mercado.	3,61
28. A inovação é percebida como uma atividade muito arriscada e é preterida.*	5,20
29. A introdução de novos produtos tem crescido nos últimos cinco anos em nossa empresa.	5,06
30. Investimos uma parcela fixa do faturamento em inovações.	4,23
31. Nosso pessoal está envolvido na busca de informações para desenvolvimento de novos produtos.	5,59
32. Nossos funcionários têm formação acadêmica melhor do que a dos funcionários dos nossos concorrentes.	4,42
33. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes quanto a inovação.	4,98
Média de Inovação	4,87

* Escala Invertida

Quanto à Inovação nas empresas de Tecnologia da Informação, todas as variáveis tiveram médias que indicam a concordância das empresas em relação aos vários indicadores de Inovação, em suas ações e planos. A Tabela 8 demonstra que nenhuma média está abaixo do ponto médio da escala (3,5), demonstrando a importância dada para o construto na amostra analisada, pois as empresas parecem concordar muito em quase todas as variáveis medidas a respeito de Inovação.

A variável “27” (Somos, freqüentemente, os primeiros a introduzir novos produtos e serviços no mercado) tem a média de concordância mais baixa, 3,61. Isto demonstra que nas empresas pesquisadas a introdução pioneira de novos produtos e serviços é reconhecida como uma deficiência para operacionalização de inovação. As empresas parecem concordar pouco com este pioneirismo na introdução de novos produtos e serviços.

⁴ A questão 27 possuía no questionário original sentido invertido. Por esta razão foi recodificada para efeitos de processamento de dados.

As variáveis com médias mais altas (25 e 31) se referem respectivamente à procura por novas maneiras de fazer as coisas nas empresas e o fato do pessoal das empresas estarem envolvidos na busca de informações para desenvolvimento de novos produtos. Ainda se destacam a variável “24” e “28”, onde as empresas concordam muito com a prática de experimentar novas idéias e com a noção de que inovação não é uma atividade muito arriscada e nem é preterida. A variável “33” teve média de concordância de 4,98, indicando a percepção das empresas a respeito de capacidade superior em Inovação frente aos concorrentes. Esta média fica abaixo apenas da percepção de superioridade frente aos concorrentes sobre resposta ao mercado, onde as empresas concordam muito em sua superioridade em responder ao mercado melhor do que a concorrência.

A seguir será apresentado o cruzamento entre as variáveis operacionais de Orientação para Mercado e Inovação em relação à caracterização da amostra “acesso à universidade”.

6.5 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO COM ACESSO A CENTROS DE PESQUISAS DE UNIVERSIDADES

Foi desenvolvido um cruzamento entre as variáveis de Orientação para Mercado e Inovação e o acesso à universidade e seus centros de pesquisa a fim de identificar alguma relação entre os construtos e a prática de relacionamento com as universidades nas empresas do segmento de Tecnologia da Informação.

A busca por entender esta relação se dá na tentativa de identificar se a mesma pode influenciar tanto Orientação para Mercado através de seus componentes como a capacidade de Inovação das empresas.

Nas tabelas a seguir (Tabelas 9 e 10), que representam os componentes de Geração e Disseminação de Inteligência, o cruzamento aponta que não existem

variáveis com diferença significativa entre as médias. Neste sentido é importante salientar que 95% das empresas entrevistadas não possuem acesso à universidade ou centros de pesquisa externos.

Tabela 9. Geração de Inteligência de Mercado X Acesso a Universidades:

	A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?		
	Não	Sim	Total
Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	5,07	4,86	5,00
Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	3,91	3,61	3,81
Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.*	5,23	5,43	5,29
Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	5,43	5,44	5,43
Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).*	5,54	5,47	5,52
Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.	5,01	5,00	5,01
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na geração de informações de mercado.	4,78	4,50	4,69

*Escala Invertida

Tabela 10. Disseminação de Inteligência de Mercado X Acesso a Universidades:

	A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?		
	Não	Sim	Total
Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	5,21	5,37	5,26
O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes	4,48	4,52	4,49
Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	5,35	5,25	5,32
Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	4,88	4,91	4,89
Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (ou áreas).*	4,97	4,84	4,93

Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na disseminação de informações de mercado.	4,66	4,38	4,57
--	------	------	------

*Escala Invertida

Na dimensão de Resposta ao Mercado (Tabela 11) a variável 22 apresenta diferença significativa entre as empresas que mantém relacionamento com Universidades e seus Centros de Pesquisa e as que não mantém. Todas parecem concordar muito com a importância de um esforço combinado entre departamentos (ou áreas) para modificar produtos e serviços em atenção ao mercado. Mas as empresas que não mantém relacionamento com Universidades ou Centros de Pesquisa parecem concordar mais com este esforço combinado para responder ao mercado. As empresas que não mantém relacionamento com Universidades ou Centros de Pesquisa demonstram maior atenção e envolvimento com resposta ao mercado.

A relação entre as empresas do setor e os Centros de Pesquisa ou Universidades parece, portanto, influenciar a orientação para mercado em seu componente de resposta ao mercado. As empresas que mantém este relacionamento parecem menos preocupadas com esforços combinados para inovações (em atenção ao mercado).

Tabela 11. Resposta ao Mercado X Acesso a Universidades:

	A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?		
	Não	Sim	Total
Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.*	4,79	4,40	4,67
Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.*	5,44	5,38	5,42
Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	5,52	5,54	5,53
Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	4,94	5,16	5,01
Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	4,67	4,94	4,76

As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.	4,93	5,13	4,99
As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa.*	5,89	5,70	5,83
Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.*	4,31	4,45	4,35
Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	5,69	5,31	5,57**
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na resposta ao mercado.	5,04	5,04	5,04

*Escala Invertida

**Diferenças estatisticamente significativas com $p < 0,05$

Quanto à inovação, nas empresas que têm acesso à universidade (Tabela 12), duas variáveis apresentam diferença significativa entre as médias. A variável “27” (em que as empresas entendem ser elas mesmas as que freqüentemente são pioneiras na introdução de novos produtos e serviços no mercado), assim como a variável “30” (a respeito do investimento de uma parcela fixa do faturamento em inovações) identificam os pontos em que o acesso a centros de pesquisas em universidades influencia de forma mais significativa para que haja diferença na capacidade de Inovação das empresas pesquisadas, ou seja, existe diferença significativa entre as médias da amostra.

De acordo com a variável “27”, percebe-se que as empresas que têm acesso à universidade se reconhecem como mais capazes de inovar no lançamento sistemático de novos produtos e serviços, indicando que a geração de novos produtos e serviços através dos centros de pesquisa universitários parece contribuir mais significativamente para inovação. As empresas que têm acesso a centros de pesquisas em universidades parecem concordar mais com a capacidade de lançar produtos e serviços.

Da mesma forma o investimento de uma parcela fixa do faturamento em inovações (variável 30) quando relacionado ao acesso a Universidades ou Centros de Pesquisa, influencia a capacidade de Inovação das empresas com intensidade distintas para as que têm e as que não tem acesso à Universidade. As empresas que têm acesso a Centros de Pesquisa ou Universidades concordam de forma mais

significativa com este investimento. Isto indica que as empresas que não têm este relacionamento discordam quanto a esse investimento baseado em parcela fixa de faturamento. Já nas empresas que têm acesso a Universidade ou Centros de Pesquisa (somente 5%) demonstram forte tendência à este investimento e através dele reforçam a operacionalização de Inovação.

Tabela 12. Inovação X Acesso a Universidades:

	A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?		
	Não	Sim	Total
Normalmente experimentamos novas idéias.	5,44	5,49	5,46
Procuramos novas maneiras de fazer as coisas.	5,61	5,54	5,59
O pessoal é criativo em seus métodos de operação.	5,12	5,12	5,12
Somos, freqüentemente, os primeiros a introduzir novos produtos e serviços no mercado.	3,36	4,15	3,61**
A inovação é percebida como uma atividade muito arriscada e é preterida.*	5,17	5,26	5,20
A introdução de novos produtos tem crescido nos últimos cinco anos em nossa empresa.	5,01	5,16	5,06
Investimos uma parcela fixa do faturamento em inovações.	3,87	5,02	4,23**
Nosso pessoal está envolvido na busca de informações para desenvolvimento de novos produtos.	5,64	5,49	5,59
Nossos funcionários têm formação acadêmica melhor do que a dos funcionários dos nossos concorrentes.	4,33	4,61	4,42
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes quanto a inovação.	4,92	5,11	4,98

*Escala Invertida

**Diferenças estatisticamente significativas com $p < 0,05$

6.6 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO

A regressão múltipla aqui apresentada busca determinar se existe relação entre uma variável dependente e as variáveis independentes analisadas. Segundo Malhotra (2001) a regressão múltipla de dados é a “técnica estatística que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalo”.

Neste trabalho foi utilizado o método *Stepwise* que acrescenta uma a uma as variáveis que compõem a regressão. Na busca de efetuar uma comparação entre Orientação para Mercado e Inovação e seguindo-se a literatura as variáveis não significantes foram eliminadas do modelo de regressão (MALHOTRA 2001).

A análise da relação entre Orientação para Mercado e Inovação foi realizada com a intenção de explicar Inovação através da Orientação para Mercado. Consideraram-se os componentes de Orientação para Mercado (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado) através de suas médias gerais como variáveis independentes e inovação como variável dependente.

A informação sobre esta relação é obtida através da análise do *Beta Standardizado* (Coeficiente Padronizado) que indica a influência que cada variável independente tem sobre a variável dependente. Neste caso, inovação sofrendo influência das variáveis de geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado.

Na Tabela 13 são apresentados os resultados da análise, tomando-se Orientação para Mercado, através de seus componentes (média geral um a um), como variáveis independentes e Inovação (média geral) como variável dependente.

Observa-se a ordem de influência de cada componente do construto de orientação para mercado sobre a Inovação, sendo Geração de Inteligência a dimensão de maior relevância, seguida por Disseminação de Inteligência e por último a Resposta ao Mercado, segundo a magnitude dos betas da regressão.

Tabela 13. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXPLICANDO INOVAÇÃO

	Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	Beta		
Geração	,288	3,690	,000
Disseminação	,182	2,214	,028
Resposta	,174	2,132	,034

R2 Ajustado: 0,276

Variável Dependente: Média geral do construto de Inovação

Na Tabela 14 identificam-se as variáveis do componente Geração de Inteligência que contribuem de forma significativa para a operacionalização de Inovação nas empresas pesquisadas. Estas variáveis estão hierarquizadas pelo coeficiente padronizado (beta). As variáveis com maior impacto neste relacionamento são as referentes às empresas se reconhecerem como: rápidas para detectar mudanças nas preferências de consumo dos clientes, melhores que os concorrentes na geração de informações de mercado e rápidas para detectar mudanças fundamentais em seu ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).

Ainda contribui para Inovação a variável “2” (o reconhecimento de que na empresa se conduz muitas pesquisas de mercado), que foi variável com menor média na dimensão Geração de Inteligência. Mesmo sendo a variável com relação de menor impacto dentre as significativas é possível indicar que intensificando a prática de pesquisa de mercado é possível impactar a prática de Inovação.

Tabela 14. RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO

	Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	Beta		
Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.	,259	3,412	,001
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na geração de informações de mercado.	,228	3,217	,002
Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	,164	2,327	,021
Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).	,176	2,310	,022

R² Ajustado: 0,236

Variável Dependente: Média geral do construto de Inovação

*Escala Invertida

Esta relação de menor impacto demonstra que pesquisa de mercado parece receber menor atenção e incentivo por parte das empresas deste segmento. Desta forma, fica minimizado o potencial de inovação que estas empresas poderiam estar desfrutando na geração de inteligência de mercado.

A condução de pesquisas de mercado é uma atividade característica da geração de inteligência de marketing e sendo subutilizada para Inovação deixa de refletir em melhores resultados na disseminação de inteligência de mercado e na resposta ao mercado como complemento da relação analisada.

Orientação para mercado poderia contribuir ainda mais para explicar Inovação, pois pesquisa de mercado, em geração de inteligência de mercado refere-se à coleta e processamento de informações sobre as necessidades e preferências, correntes e futuras, dos consumidores e as forças que influenciam o desenvolvimento e refinamento destas necessidades e preferências ou ainda sobre fatores ambientais externos, como: clientes, fornecedores, concorrentes, a busca de informações competitivas, regulamentações governamentais, turbulências tecnológicas e outras forças (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Na Tabela 15 os resultados demonstram as variáveis da dimensão Disseminação de Inteligência que mais contribuem para Inovação estão hierarquizadas conforme o coeficiente beta padronizado e são: o reconhecimento, por parte das empresas entrevistadas, de se considerarem melhores que os seus concorrentes na disseminação de informações de mercado, associado ao sentimento de que “quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido” e ainda o sentimento de o pessoal de Marketing investir tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.

Tabela 15. RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO

	Coeficientes Padronizados		t	Sig.
	Beta			
Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	,286		4,130	,000
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na disseminação de informações de mercado.	,258		3,609	,000
O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes	,224		3,160	,002

R² Ajustado: 0,257

Variável Dependente: Média geral do construto de Inovação

As empresas entrevistadas concordam pouco com a participação de Marketing com outros departamentos para discutir sobre necessidades presentes e futuras dos clientes como forma de praticar a disseminação de inteligência e foi a variável de menor impacto nesta relação com Inovação. O reforço desta prática pode levar a maior capacidade de Inovação através da Disseminação de Inteligência de mercado.

Por fim na dimensão Resposta ao Mercado explicando Inovação (Tabela 16), Inovação está relacionada de forma significativa com as variáveis: as empresas entrevistadas se reconhecem como melhores que os concorrentes na resposta ao mercado e “Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado”.

Para as empresas entrevistadas a variável “Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado” teve menor média (4,35) demonstrando que as empresas concordam pouco com a capacidade de implementar um Plano de Marketing. Uma maior atenção a este aspecto pode levar a uma melhoria na prática de Inovação através da dimensão Resposta ao Mercado.

Seguindo a hierarquia de impacto na relação Orientação para Mercado em Inovação, a variável “Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam” é a que apresenta menor influência na operacionalização de Inovação.

Tabela 16. RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE RESPOSTA AO MERCADO E INOVAÇÃO

	Coeficientes Padronizados Beta	t	Sig.
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na resposta ao mercado.	,379	5,227	,000
Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.*	,240	3,401	,001
Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	,188	2,591	,011

R² Ajustado: 0,243
 Variável Dependente: Média geral do construto de Inovação
 *Escala Invertida

Na seqüência é apresentada a Tabela 17 para facilitar a compreensão dos resultados. Esta tabela resume os resultados da análise de regressão entre os construtos analisados.

Tabela 17. Impacto da Orientação para Mercado sobre Inovação

Variáveis	Beta
Geração de Inteligência impactando na Inovação	
Geral	,288
Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.	,259
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na geração de informações de mercado.	,228
Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	,164
Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).*	,176
Disseminação de Inteligência impactando na Inovação	
Geral	,182
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na disseminação de informações de mercado.	,258
Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	,286
O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou	,224

áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes

Resposta ao Mercado impactando na Inovação	
Geral	,174
Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na resposta ao mercado.	,379
Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.*	,240
Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	,188

*Escala Invertida

R2 Ajustado: 0,276

Variável Dependente: Média geral do construto de Inovação

7 CONCLUSÕES

Este trabalho investigou a relação existente entre Orientação para Mercado e Inovação no segmento de Tecnologia da Informação no estado do Rio Grande do Sul. Para compor esta análise duas etapas foram executadas. Primeiramente uma fundamentação teórica sobre os construtos e estudos relacionados foi desenvolvida na busca de melhor entendimento sobre os temas propostos e das melhores escalas para proceder a pesquisa de campo, segunda etapa deste trabalho.

Cumprindo com os objetivos propostos na problematização desta dissertação Orientação para Mercado foi mensurada através da aplicação da escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) e Inovação através das escala desenvolvida pelos autores Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e depurada para melhor ajuste por Muller (2005).

Para estabelecer a relação entre Orientação para Mercado e Inovação as escalas mencionadas foram aplicadas a uma amostra de 179 empresas, extraídas de uma listagem com cerca de 3 mil empresas fornecida pelo Sindicato das Empresas de Informática (SEPRORGS).

Coletados os dados foram procedidas as análises estatísticas já descritas e os resultados encontrados indicam que existe relação entre Orientação para Mercado e Inovação, em várias dimensões dos construtos utilizados no trabalho.

Analisando o construto de Orientação para Mercado nas empresas do segmento de Tecnologia da Informação a média geral de concordância das afirmativas a respeito do construto foi de 5 que indica que as empresas concordam com as práticas de Orientação para Mercado no setor.

Em Orientação para Mercado a percepção das empresas demonstra mais fortemente a atenção à Resposta ao Mercado, embora Geração de Inteligência e Disseminação de Inteligência também apresentem médias altas na concordância

das afirmações sobre estes componentes. Para nenhum dos componentes de Orientação para Mercado a média foi inferior ao ponto médio de concordância “3,5”, demonstrando que as empresas reconhecem a importância de estarem orientadas para o mercado em suas ações.

Resposta ao mercado tem a média geral de concordância mais elevada dos componentes (5,12) demonstrando maior força dentro do construto. As empresas tendem a concordar muito com as práticas de resposta ao Mercado e enfatizam a opinião dos clientes como foco das atenções na entrega de valor para o mercado (resposta).

Gerencialmente existe uma perda em não concentrar atenção no cliente em momentos anteriores a resposta de mercado (entrega de valor), por exemplo a pesquisa de mercado (seleção do que pode representar valor superior para os consumidores) merece, segundo a literatura, maior atenção em Geração de Inteligência. Com maior atenção aos clientes na Geração de Inteligência seria possível melhorar a capacidade de responder ao mercado, já que recebe tanta importância pelas empresas do segmento.

As empresas reconhecem a atenção às reclamações dos clientes como sendo a mais significativa das questões ligadas a Resposta ao Mercado concordando mais com esta afirmativa que com as outras avaliadas. Esta percepção é seguida pela importância atribuída a variável “22”, que remete ao conceito de *coordenação interfuncional*. Segundo Narver e Slater (1990) a *coordenação interfuncional* é a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para os clientes-alvos. Percebe-se, assim, que as empresas analisadas dedicam seus esforços de modo combinado na busca de soluções para as necessidades e desejos dos clientes.

Este esforço combinado, segundo a literatura, é a dedicação conjunta dos diversos departamentos para criar valor superior para os compradores. Toda a empresa e não apenas de um departamento (WEBSTER, 1988; apud NARVER; SLATER, 1990). Segundo Porter (1985), “todos dentro da organização, não importa em que cargo ou que função, têm condições de contribuir para a criação de valor

superior para os clientes”. Narver e Slater (1990) dizem que “criar valor para o cliente é mais do que uma mera função de marketing”.

Ainda em relação à Resposta ao Mercado, as empresas também reconhecem a rapidez para detectar mudanças fundamentais em seus ramos de atividade como significativo no desenvolvimento de ações, produtos e serviços que sejam capazes de responder às questões de mercado.

A inteligência de mercado (Geração e Disseminação) é tratada por Kohli; Jaworski; Kumar (1993) como sendo o ponto inicial de uma Orientação para Mercado. Os resultados deste trabalho, ao se apresentarem mais positivos na dimensão “Resposta”, trazem no mínimo um sinal de alerta para as empresas do setor, no sentido de que se elas quiserem efetivamente melhorar sua performance em termos de Orientação para Mercado, deverão investir em aspectos que estimulem a Geração e Disseminação da Inteligência de Mercado, para atingir no mínimo escores semelhantes aos verificados na Resposta ao Mercado.

A Geração de Inteligência, com média geral “4,96”, também revela o grau de importância deste componente. Entretanto, a menor média deste conjunto de variáveis (3,79) refere-se à condução de pesquisas de mercado e revela alguma distorção na prática de Geração de Inteligência, uma vez que as empresas não se dedicam à pesquisa de mercado como seria recomendado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Ainda neste contexto, é interessante ressaltar que ao mesmo tempo em que não praticam a pesquisa de mercado, as empresas demonstram que a busca de informações junto a clientes, pelo menos uma vez ao ano, a respeito da qualidade de seus produtos e serviços é importante. As empresas estão mais preocupadas com o resultado de seus produtos e serviços que com o desenvolvimento de vantagens competitivas através da pesquisa de mercado que possa levar à produtos e serviços de sucesso. É mais uma atitude reativa quanto a satisfação da compra e uso do que uma abordagem pró-ativa sobre as percepções do consumidor a respeito de suas necessidades/desejos presentes e futuros.

Ainda em Orientação para Mercado, a média de Disseminação de Inteligência (4,92) pode ser considerada alta, porém é a que expressa menor concordância entre as empresas entrevistadas. Ainda assim, aponta para a prática de Orientação para Mercado no segmento estudado. Esta concordância na prática de Disseminação de Inteligência é representada mais intensamente pelo significado atribuído a rápida troca de informação por toda a empresa a respeito de alterações ligadas a grandes clientes que é a variável com maior concordância (vide Tabela 7).

Além disto, encontros entre departamentos (ou áreas) para discutir assuntos referentes às tendências e o desenvolvimento de mercado foi demonstrado como significativo com uma média de concordância da ordem de 5,26, reforçando que existe uma preocupação em disseminar inteligência nas empresas.

Em Inovação para as empresas do segmento de Tecnologia da Informação a variável “Somos, freqüentemente, os primeiros a introduzir novos produtos e serviços no mercado” tem a média mais baixa, 3,61. Isto demonstra que nas empresas pesquisadas a introdução pioneira de novos produtos. Não é uma preocupação central das empresas.

O lançamento pioneiro de novos produtos com a menor média reforça a fraca relação existente entre Orientação para Mercado e Inovação. A relação de menor impacto na abordagem da pesquisa sobre as dimensões de Orientação para Mercado impactando em Inovação (geração de inteligência) demonstra que a pesquisa de mercado recebe menor atenção por parte das empresas deste segmento, o que nos leva a um entendimento de que um melhor direcionamento da prática de Orientação para Mercado poderia representar uma melhoria na capacidade das empresas em Geração de Inteligência. A relação estabelecida poderia levar a uma melhoria na capacidade de Inovação através do pioneirismo no lançamento de novos produtos. Desta forma, fica minimizado o potencial de inovação que estas empresas poderiam estar desfrutando na prática mais eficiente da geração de inteligência de mercado.

Influenciando a Inovação de forma significativa estão as médias mais altas desta análise, que identificam mais fortemente a percepção de procura por novas maneiras de fazer as coisas e o comportamento de busca de informações para desenvolvimento de novos produtos e serviços como afirmativas da prática do construo Inovação neste setor.

Este comportamento demonstra que as empresas estão dispostas a praticar Inovação e que esta prática tem foco no desenvolvimento de produtos e serviços que sejam capazes de responder às questões de mercado (DAY, 1994; KOHLI, JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI,1990; DESHPANDÉ; FARLEY; STEINMAN et al, 2000)

A média de concordância “5,10” é significativa e diz respeito à concordância das empresas de que a Inovação não é percebida como uma atividade muito arriscada e nem é preterida pelas empresas deste segmento. Desta forma fica evidente que há uma disposição em praticar Inovação e o reconhecimento de que com esta prática pode haver benefícios para as empresas. Não preterir a prática de Inovação demonstra que as empresas reconhecem a importância em atualizar suas ações e ofertas para compor juntamente com o foco no mercado uma relação satisfatória que pode levar, entre outras coisas, a um desempenho desejado.

Nesta pesquisa foi possível identificar que muitas empresas deste segmento estão carentes de práticas que levem a uma melhor compreensão do mercado e suas forças. Quando analisado o impacto de Orientação para Mercado sobre Inovação reforça-se o pensamento dos autores desta área: Orientação para Mercado impacta em Inovação e pode contribuir para o desempenho das empresas (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; JAWORSKI; KOHLI, 1993; HURLEY, HUNT 1998). Nos resultados deste estudo, Geração de Inteligência apresenta maior peso no conjunto de variáveis, ou seja, quanto mais inteligência for gerada, mais capacidade de inovar terá a empresa.

A relação estabelecida entre Orientação para Mercado e Inovação encontra explicação de Inovação pela prática de Orientação para Mercado. Quanto mais

orientadas para o mercado mais capacidade de Inovação é gerada pela empresa em seu segmento.

Atenta-se para a dificuldade das empresas em revelar informações referentes ao faturamento bruto e suas características de forma geral, o que demonstra a falta de entendimento sobre o significado e importância da pesquisa acadêmica, principalmente diante do compromisso de sigilo e não identificação dos respondentes. A cultura de participar e motivar a pesquisa acadêmica deve fazer parte das melhorias sugeridas e pode contribuir na busca do conhecimento e desenvolvimento das empresas, do segmento e dos entendimentos a respeito de clientes e do mercado como um todo.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As **limitações** deste estudo estão ligadas ao baixo retorno de respondentes e a não se ter transformado esta amostra em probabilística.

Além destas, a opção por se trabalhar com regressão, ao invés de Modelagem de Equações Estruturais e a não inserção de Performance como consequência da relação entre Orientação para Mercado e Inovação.

7.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Em relação a **novas pesquisas**, sugere-se o desenvolvimento de uma adaptação da escala MARKOR para mensurar Orientação para Mercado no segmento de Tecnologia da Informação. Verificar Orientação para Mercado como um processo encadeado a Orientação para Aprendizagem e Inovação, gerando performance, é outra vertente de pesquisa interessante.

Além destas sugere-se investigar as varias relações possíveis entre empresas de Tecnologia da Informação e Universidades (centros de pesquisa, incubadoras e etc.) e o impacto destas possibilidades em Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação na geração de Performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATUAHENE-GIMA, K. **Market Orientation and Innovation**. Journal of Business Research, v 35, p. 93-103, 1996.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. **The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance**. Journal of the Academy of Marketing Science, v 27, No. 4, p. 411-427, 1999.

BERTHON, P.; HULBERT, J. M.; PITT, Leyland. **Innovation or customer orientation? An empirical investigation**. European Journal of Marketing, v.38, No. 9/10, p. 1065-1090, 2004.

BROWN, John S. Em entrevista a revista HSM Management (março/abril 2005)

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. **Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance**. Industrial Marketing Management, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. **Marketing research: methodological foundation**. Orlando, FL: The Dryden Press, 1999.

DAMANPOUR, Farorz. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal: v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAY, George S. **The capabilities of marketing-driven organizations**. Journal of Marketing: v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

____, George S. **Avaliação das Arenas Competitivas: Quem São Seus Concorrentes.** In: DAY, George S. . REIBSTEIN, David J. . A Dinâmica da Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.35-58.

____, George S. **A empresa orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. "Measuring market orientation: generalization and synthesis", Journal of Market-Focused Management, Vol. 2 No. 3, pp. 213-32, 1998.

_____, R.; WEBSTER, F. "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", Journal of Marketing, No. 43, January, pp. 3-15, 1989.

_____, R.; FARLEY J.; WEBSTER, F. **Corporate cultures, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis,** Journal of Marketing, January, No.57, pp. 23-7, 1993.

DOSI, Giovanni. **Sources, procedures and microeconomic effects of innovation.** Journal of Economic Literature: v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

_____, Giovanni. **Perspectives on evolutionary theory.** Science and Public Policy: v. 18, n. 6, p. 353-361, 1991.

DRUCKER, Peter. **O advento da nova organização.** In: Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor.** 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FALEIRO, Sandro Nero. **A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Inovação: o caso dos cursos de Graduação em Administração Filiados à ANGRAD.** Dissertação de Mestrado. Dissertação de

Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração/UFRGS - UNIVATES, 2001.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. **Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?** Journal of Marketing: v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HAIR Jr., Joseph F. et al. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1998.

HSM Management. **Incremental ou radical?** Número 49 - Ano 9 - Volume 2- p. 52 - março e abril de 2005

HURLEY, R. F.; HULT, T. M. **Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an integration and empirical examination**. Journal of Marketing: v. 62, p. 42-54, 1998.

JAWORSKI, Bernard J; KOHLI, Ajay K. **Market orientation: Antecedents and consequences**. Journal of Marketing; Jul 1993

KESKIM, H. **Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model**. European Journal of Innovation Management: v. 9, n. 4, p.396-417, 2006.

KONOPA, L. J.; CALABRO, P. J. **Adoption of the Marketing Concept by Large Northeastern Ohio Manufacturers**. Akron Business and Economic Review: 2 (Spring), 9-13, 1971.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications**. Journal of Marketing: v. 54, n. 4, p. 1-8, 1990.

_____, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, A. **MARKOR: A Measure of Market Orientation**. Journal of Marketing Research: 30, 4, p.467-77. Nov 1993.

KOTLER, P.; STONICH, P.J.. **Turbo marketing through time compression.** Journal of Business Strategy. Sep/Oct, 1991.

LEVITT, Theodore. **Marketing myopia.** Harvard Business Review, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDELLI, M.. **Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração/UFRGS, 1999.

MARINOVA, D. **Actualizing innovation effort: the impact of marketing knowledge diffusion in a dynamic system of competition.** Journal of Marketing, v. 68, p. 1-20, 2004.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; RENTZ, Joseph O. **A Refinement and validation of the MARKOR scale.** Journal of the Academy of Marketing Science: v. 28, n. 4, p. 527- 539, 2000.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MCNAMARA, C. P. **The present status of the marketing concept.** Journal of Marketing, v. 36, p. 50-57, January, 1972.

MULLER, Hugo F. **Inovação Orientada para Mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

NARVER, Stanley F.; SLATER, John C. **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**. Journal of Marketing, Oct 1990.

NARVER, Stanley F.; SLATER, John C. **Market orientation and the learning organization**. Journal of Marketing, v.59 (3), p. 63-75, 1995.

NARVER, Stanley F.; SLATER, John C. **Intelligence Generation and Superior Customer Value**. Journal of Academy of Marketing Science: Vol. 28 (1), 2000.

PERIN, Marcelo G. **A Relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. Tese de Doutorado. Orientador: Luiz Antonio Slongo. Porto Alegre, PPGA, 2001. 194 p.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil**. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Administração/UFRGS 2000.

STEINMAN, Christine; DESHPANDÉ Rohit; FARLEY, John U. **Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree** Journal of the Academy of Marketing Science, January, v. 28: 109 – 119, 2000.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TOALDO, Ana Maria Machado. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração/UFRGS, 1997.

VIEBARNZ, Alfred C. **Marketing's Role in Company Growth**. MSU Business Topics, 15 (Autumn), 45-9, 1967.

WANG, S. **Impact of Informatio technology on organizations.** Human Systems Management, v.16, p.83-90, 1997.

WEBSTER, F. E. Jr. **The rediscovery of the marketing concept.** Business Horizons, p.29-39, May/Jun, 1998.

WORKMAN, John P. **When marketing should follow instead of lead.** Marketing Management: v. 2, n. 2, p. 6-19, 1993.

WOLFE, Richard A. **Organizational innovation: review, critique and suggested research directions.** Journal of Management Studies: v. 31, p. 405-431, 1994.

ANEXO I – NOTIFICAÇÃO DE PESQUISA

Notificação da pesquisa

Prezado Senhor

A Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, através do seu Mestrado em Administração em Negócios (MAN), com o apoio do SEPROGS (Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul) e ASSESPRO (Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet / RS), está realizando um estudo para analisar a relação entre Orientação para Mercado e Inovação no segmento de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul.

Esta pesquisa, dissertação de mestrado do aluno Daniel Steinbruch Pereira, tem por objetivo avaliar a influência das variáveis de orientação para mercado e de inovação organizacional no desempenho empresarial, especificamente no contexto do segmento de Tecnologia da Informação.

A disposição das empresas em pesquisar o segmento de Tecnologia da Informação e mensurar inovação e orientação para mercado sobre seus negócios ficou clara no Censo de Empresas finalizado e publicado em setembro de 2005 (Censo SEPRORGS, 08/09/2005). Por isso, contando com seu interesse, solicitamos a sua colaboração para a realização desta pesquisa.

Informamos, então, que dentro de alguns dias estaremos entrando em contato com o senhor por telefone. O preenchimento do questionário se dará através de um entrevistador, que se identificará como pesquisador deste trabalho e fará perguntas guiadas por um questionário. O objetivo é mensurar aspectos previamente identificados como relacionados ao tema em estudo. Adiantamos que o referido questionário deverá ser preferencialmente respondido por executivos da alta administração.

Cabe ressaltar que o MAN vem produzindo uma série de pesquisas no ambiente empresarial, de cunho eminentemente acadêmico, institucional e imparcial, sempre com a total colaboração das empresas nacionais (ver sites <http://www.pucrs.br/face/> <http://www.pucrs.br/uni/poa/face/man/index.htm>). Asseguramos que nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor de Tecnologia da Informação como um todo, e não em empresas isoladamente.

Assim, certos de poder contar com a sua participação em nossa pesquisa, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente,
Daniel Steinbruch Pereira

Orientador
Luiz Antonio Slongo
(currículos em
http://genos.cnpq.br:12010/dwlattes/owa/consultapesq.inicio?p_pesq=)

ANEXO II – INSTRUMENTO DE COLETA

De acordo com a situação da sua empresa, seus concorrentes e no seu setor de atividade, gostaríamos que você indicasse preenchendo o espaço referente ao seu grau de discordância / concordância quanto a cada uma das afirmações relacionadas abaixo.

Para tal avaliação, considere se você discorda ou concorda com a afirmação feita e em seguida o quanto (totalmente, muito ou pouco).

Caso você não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo marque SCO (sem condições de opinar) ou procure, por favor, a pessoa que você acredita ser mais indicada para responder este item específico.

Quanto à GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO:	Discordo			Concordo			SCO
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
2. Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
7. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na geração de informações de mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Quanto à DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO:	Discordo			Concordo			SCO
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
8. Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
9. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
10. Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
11. Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
12. Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (ou áreas).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
13. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na disseminação de informações de mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Quanto à RESPOSTA AO MERCADO:	Discordo			Concordo			SCO
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
14. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
15. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
16. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
17. Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
18. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
19. As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
20. As reclamações dos clientes "não têm ouvidos" nesta empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
21. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
22. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
23. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes na resposta ao mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Quanto à INOVAÇÃO:	Discordo			Concordo			SCO
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
24. Normalmente experimentamos novas idéias.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
25. Procuramos novas maneiras de fazer as coisas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
26. O pessoal é criativo em seus métodos de operação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
27. Somos, freqüentemente, os primeiros a introduzir novos produtos e serviços no mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
28. A inovação é percebida como uma atividade muito arriscada e é preterida.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
29. A introdução de novos produtos tem crescido nos últimos cinco anos em nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
30. Investimos uma parcela fixa do faturamento em inovações.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
31. Nosso pessoal está envolvido na busca de informações para desenvolvimento de novos produtos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
32. Nossos funcionários têm formação acadêmica melhor do que a dos funcionários dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
33. Nós nos consideramos melhores que nossos concorrentes quanto a inovação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Caracterização da empresa

34. Qual o número de funcionários da sua empresa (ou UN) ? _____
35. A empresa é certificada?
1. Não 2. ISO 9001 3. ISO 9002 4. ISO14000 5. QS 9000 6. Outras
36. A empresa possui acesso a universidades ou centros de pesquisas que desenvolvam tecnologias agregadas aos seus produtos ou processos?
1. Não 2. Sim
37. [Se 35 = Sim] O centro de pesquisas é da própria empresa?
1. Não 2. Sim
38. Qual o ano de fundação da empresa? _____
39. Qual o faturamento bruto da empresa em 2005? _____
40. Qual a participação de mercado (market share) do principal produto de sua empresa?

41. Como você caracterizaria o tipo de mercado no qual sua empresa atua?
- 1. Muitas empresas com forte concorrência
 - 2. Muitas empresas com fraca concorrência
 - 3. Poucas empresas com forte concorrência
 - 4. Poucas empresas com fraca concorrência
 - 5. Poucas empresas muito grandes e muitas empresas pequenas (somos uma das grandes)
 - 6. Poucas empresas muito grandes e muitas empresas pequenas (somos uma das pequenas)
 - 7. Somos a única empresa nesse mercado (monopólio)

Caracterização do respondente

42. Cargo que ocupa na empresa: _____
43. Tempo de trabalho na empresa _____
44. Telefone para contato: _____
45. Você deseja receber o resultado da pesquisa?
1. Não 2. Sim
46. e-mail para contato: _____

ANEXO III – NOTIFICAÇÃO ELETRÔNICA ENVIADA POR E-MAIL

SOFTSUL apóia pesquisa acadêmica sobre TI no RS

A SOFTSUL está apoiando a pesquisa do mestrando Daniel Steinbruch, da PUC-RS, e convida as empresas de TI gaúchas a participarem. Este estudo visa analisar a relação entre Orientação para Mercado e Inovação no segmento de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul.

É assegurado que nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor de Tecnologia da Informação como um todo, e não em empresas isoladamente. A pesquisa também conta com apoio da Finep, Assespro-RS e Seprorgs.

Esta mensagem foi verificada pelo NOD32 sistema antivírus.
part000.htm - esta OK

<http://www.eset.com.br>

**ANEXO IV – VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NARVER E SLATER (1990)***

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NARVER E SLATER
(1990)*

Orientação para o consumidor:

- Compromisso com o cliente
- Criar valor para o cliente
- Entender as necessidades dos clientes
- Objetivos para a satisfação dos clientes
- Medir a satisfação dos clientes
- Serviços de pós-vendas

Orientação para os concorrentes:

- O pessoal de vendas compartilha informações sobre os concorrentes
- Responder rapidamente às ações dos concorrentes
- Alta administração discute as estratégias dos concorrentes
- Focar oportunidades para a vantagem competitiva

Coordenação Interfuncional:

- Ligações telefônicas de qualquer departamento para os clientes
- Compartilhamento de informações entre diferentes funções
- Integração funcional como estratégia
- Todas as funções contribuem para criar valor para o cliente
- Compartilhar recursos com outras Unidades de Negócios

* Livre tradução do autor

**ANEXO V – VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE
DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993**

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DESHPANDÉ, FARLEY,
WEBSTER, 1993*

1. Nós temos medições rotineiras de serviços ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações de mercado e de clientes.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa noção de como nossos clientes avaliam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados nos clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados na diferenciação de produtos e serviços.
7. O interesse dos clientes deveria sempre vir antes, à frente dos interesses dos proprietários.
8. Nossos produtos e serviços são os melhores no nosso ramo de atividades.
9. Eu acredito que nossa empresa existe, prioritariamente, para servir aos clientes.

* Livre tradução do autor

**ANEXO VI – VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE
DESHPANDÉ, FARLEY: MORTN**

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE DESHPANDÉ, FARLEY: MORTN*

1. Nossos objetivos empresariais são movidos prioritariamente pela satisfação dos clientes.

2. Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação em servir às necessidades dos clientes.

3. Nós comunicamos livremente as informações a respeito de nossas experiências de sucesso e de fracassos com clientes através de todas as funções da empresa.

4. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.

5. Nós medimos satisfação do cliente sistemática e freqüentemente.

6. Nós temos medições rotineiras de serviços aos clientes.

7. Nós somos mais orientados para os clientes do que nossos concorrentes.

8. Eu acredito que essa empresa existe primeiramente para servir aos clientes.

9. Nós pesquisamos os clientes finais, pelo menos uma vez ao ano, para conhecer a qualidade dos nossos serviços e produtos.

10. Dados a respeito da satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis nessa unidade de negócios.

* Livre tradução do autor

**ANEXO VII – VARIÁVEIS DE PESQUISA EXTRAÍDAS DA ESCALA
MARKOR, DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR, 1993**

VARIÁVEIS DE PESQUISA

EXTRAÍDAS DA ESCALA MARKOR, DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR, 1993

VARIÁVEIS DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO*

1. Nesta empresa, encontramos-nos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.

2. Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado.

3. Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.

4. Nós pesquisamos clientes no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos e serviços.

5. Nós somos lentos para detectar mudanças em nosso segmento (ou área de atuação), tais como na concorrência, tecnologia ou regulamentações.

6. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças no nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes.

* Livre tradução do autor

VARIÁVEIS DE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO*

7. Nós temos encontros entre departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências de mercado e desenvolvimentos.

8. O pessoal da área comercial e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.

9. Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda nossa empresa sabe num curto período de tempo.

10. Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados regularmente em todos os níveis nesta empresa.

11. Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.

* Livre tradução do autor

VARIÁVEIS DE RESPOSTA À INTELIGÊNCIA DE MERCADO*

12. Demoramos muito para decidir como responder às mudanças nos preços de nossos concorrentes.

13. Por alguma ou outra razão nós temos a tendência de ignorar mudanças nas necessidades de serviços e produtos dos nossos consumidores.

14. Nós revisamos periodicamente nossa linha de desenvolvimento de produtos, para garantir que eles estejam de acordo com o que os consumidores desejam.

15. Vários departamentos se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios.

16. Se algum de nossos grandes concorrentes está por lançar uma intensiva campanha direcionada aos nossos clientes, nós elaboramos uma resposta imediatamente.

17. As atividades dos diferentes departamentos nessa empresa são bem coordenadas.

18. As reclamações dos clientes não são ouvidas nessa empresa.

19. Mesmo que nós tenhamos um grande plano de marketing, nós provavelmente não seremos capazes de colocá-lo em prática em tempo hábil.

20. Quando descobrimos que nossos clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem um esforço concentrado para implementá-los.

* Livre tradução do autor