



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

---

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



**DISSERTAÇÃO**  
**AS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA**  
**APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE**  
**COMUNICAÇÃO**

Clarissa Müller Botin

**PORTO ALEGRE**

**2009**

**CLARISSA MÜLLER BOTIN**

**AS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA  
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador:  
Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Porto Alegre

2009

**CLARISSA MÜLLER BOTIN**

**AS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA  
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin (Orientador)**

---

**Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio**

---

**Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil**

---

**Prof. Dr.**

## **AGRADECIMENTOS**

À Band RS, principalmente ao Diretor Leonardo Meneghetti, pela confiança e apoio para a realização deste estudo.

Aos colegas de trabalho, em especial os entrevistados desta pesquisa, pelo auxílio e contribuições.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcelo Gatterman Perin pela paciência, ensinamentos preciosos e infinita dedicação.

Aos professores Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio e Dr. Vinícius Brasil pelas importantes dicas realizadas na banca deste projeto.

Às colegas de Mestrado Carolina Rosado e Márcia Pereira por serem parceiras, amigas, e que não me deixaram desistir dessa caminhada tão árdua.

Às minhas amigas Maria Fernanda Mattos e Mariana Schreiner pela compreensão, carinho e risadas por toda a vida.

À minha família, principalmente meu pai Romano, minha mãe Mara, minha irmã Priscilla e meu cunhado Maurice, pela ajuda, incentivo e amor incondicional.

## RESUMO

Os esforços para compreender a natureza de potencialidades do marketing têm aumentado nos últimos anos conforme as perspectivas das influências dos recursos baseados na vantagem do competidor. O motivo das relações entre os construtos orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação tem sido objeto de vários estudos nos últimos anos, mas o assunto ainda permite que sejam feitas pesquisas no ambiente brasileiro de negócios, como é o caso desta dissertação. Visando um aprofundamento deste tema, esta dissertação teve como objetivo principal a avaliação das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação. Desse modo, foi realizado um estudo qualitativo de natureza exploratória, tendo como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso (YIN, 2001). A Unidade de Análise foi a empresa Rádio Ipanema, sendo os dados coletados através de análise de documentos e entrevistas em profundidade com executivos da organização. A análise de conteúdo das entrevistas e documentos proporcionou um conjunto de achados importantes para a compreensão do tema. Para a relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem, os motivos que se destacaram foram a satisfação das necessidades dos clientes, o compartilhamento de informações, a geração de inteligência, a observação da concorrência e a capacidade de aprender. Para orientação para mercado e inovação são apresentados como motivos a orientação para o cliente, a melhoria nas atitudes de trabalho dos empregados e a cultura organizacional. Já para a relação entre orientação para aprendizagem e inovação estão a inteligência de mercado, valorização dos funcionários e a geração de novas idéias. Por fim, são apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais obtidas nos resultados do estudo, bem como, as limitações e recomendações de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Marketing. Relações. Orientação para mercado. Orientação para aprendizagem. Inovação. Empresa de serviços.

## ABSTRACT

The efforts for realizing the nature as of potentialities from the marketing they have augmented in recent years as per the prospects of the influences of the resources based at the advantage from the competition. The reason of the relationship between market orientation, learning orientation and innovation has been object as of several studies in recent years, but the affair still allows than it is it to make researches at the Brazilian atmosphere as of business, as is the case of this study. Seeking a better comprehension of this theme, this study had as its main objective the evolution of the relationships between market orientation, learning orientation and innovation. In this way, a qualitative study was carried through, having as research strategy, the Case of Study Methodology (YIN, 2001). The unit of analysis of the study was the Brazilian Radio Ipanema. The data were collected though two sources: document analysis and interviews with executives of the company. The content analysis of the interviews and documents provided a number of relevant findings to a greater understanding of the main reasons that permeate the relationship focus of this study. For the relationship between market orientation and learning orientation the reasons that if emphasized have been the satisfaction of the necessities of the customers, to share information, generation of intelligence, observe the competition and ability of learning. To market orientation and innovation are presented as reasons a consumer orientation, improvement in the attitudes of work of the employees and the culture organizational. As for the relationship between learning orientation and innovation, market intelligence, valuation of the employees and generation of new ideas. Finally, the academic and managerial implications in the results of the study, as well as, the limitations and recommendations of future studies are presented.

**Keywords:** Marketing. Relationships. Market orientation. Learning orientation innovation. Business service company.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo Conceitual.....	20
<b>Figura 2</b> – Os elementos de uma orientação para mercado.....	24
<b>Figura 3</b> – Antecedentes e conseqüências da orientação para mercado .....	25
<b>Figura 4</b> – Componentes da orientação para mercado .....	26
<b>Figura 5</b> – Circuito simples e circuito duplo .....	32
<b>Figura 6</b> – Modelo Teórico.....	42

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Principais fatores que fundamentam a existência das relações entre os construtos Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação, citadas em estudos anteriores.....	49
<b>Quadro 2</b> – Caracterização dos Entrevistados .....	63
<b>Quadro 3</b> – Relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem .....	71
<b>Quadro 4</b> – Relações entre Orientação para Mercado e Inovação.....	78
<b>Quadro 5</b> – Relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação .....	85



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	12
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	17
3.1 OBJETIVO GERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
4.1 RECURSOS DE MARKETING .....	18
4.2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO .....	21
4.3 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM .....	29
4.4 INOVAÇÃO .....	33
4.5 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS .....	38
<b>4.5.1 Relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5.2 Relações entre Orientação para Mercado e Inovação</b> .....	<b>42</b>
<b>4.5.3 Relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação</b> .....	<b>45</b>
<b>5 MÉTODO</b> .....	52
5.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	52
5.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	53
5.3 ETAPAS DA PESQUISA .....	54
5.4 COLETA DE DADOS .....	55
<b>5.4.1 Entrevistas em profundidade</b> .....	<b>55</b>
<b>5.4.2 Documentação</b> .....	<b>56</b>
5.5 ANÁLISE DE DADOS .....	57
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	59
6.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	59
6.2 DESCRIÇÃO DOS RESPONDENTES .....	63
6.3 FATORES QUE DETERMINAM AS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS ..	64

<b>6.3.1 Relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem</b> .....	<b>64</b>
<b>6.3.2 Relações entre Orientação para Mercado e Inovação</b> .....	<b>73</b>
<b>6.3.3 Relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação</b> .....	<b>80</b>
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	<b>87</b>
7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS .....	89
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	94
7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	95
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>106</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ANÁLISE</b> .....	<b>109</b>
<b>ANEXO B – TEXTO DE APRESENTAÇÃO RÁDIO IPANEMA</b> .....	<b>110</b>
<b>ANEXO C – PASTAS PARA ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES</b> .....	<b>112</b>
<b>ANEXO D – DOCUMENTOS NOVA ESTRUTURA DO SITE DA RÁDIO IPANEMA</b> .....	<b>114</b>
<b>ANEXO E– ÍNDICES DE AUDIÊNCIA</b> .....	<b>118</b>
<b>ANEXO F – PROJETO IPANEMA: REPÓRTER OUVINTE NO PAN 2007</b> .....	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing tem se destacado como um fator indispensável à sobrevivência e crescimento das organizações. Estudiosos desta área afirmam que atividades organizacionais dirigidas pela filosofia de marketing caracterizam-se por colocar os interesses do consumidor em primeiro lugar. A adoção dessa postura organizacional tem proporcionado resultados positivos às organizações, visto que possibilita a entrega de valor superior aos clientes, e provê ganhos de inovação e performance às empresas (LUKAS e FERREL, 2000; DAY, 2001).

Ao implementar o conceito de marketing, as empresas passam a orientar-se para o mercado, provendo as necessidades dos clientes através da disseminação da filosofia de atendimento ao cliente, por toda a organização, alcançando desempenho competitivo e lucratividade superiores (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

O desenvolvimento dos estudos sobre orientação para o mercado levou alguns autores a pesquisar a ligação entre esta orientação estratégica e a aprendizagem organizacional (SLATER e NARVER, 1995; SINKULA e NOORDEWIER, 1997), mais especificamente, a relação entre orientação para o mercado e o modo como as organizações aprendem sobre seus mercados (DAY, 1994a). Sob esse aspecto, a aprendizagem organizacional tem sido investigada no nível de aprendizagem de processo, ou orientação para a aprendizagem. As organizações orientadas para a aprendizagem questionam, constantemente, as normas e os valores organizacionais que direcionam suas atividades de processamento de informação sobre o mercado. Ou seja, o processo de aprendizagem organizacional é utilizado para antecipar oportunidades de mercado e as responder com maior rapidez do que os competidores o fazem (BAKER e SINKULA, 1999a; DAY, 1994b).

Deste modo, apesar do elevado número de publicações sobre os assuntos orientação para mercado e orientação para aprendizagem, encontra-se ainda espaço existente para o estudo da relação entre estes construtos e deles com a inovação (BAKER e SINKULA, 2005).

Aprofundando os estudos sobre esses temas, Hurley e Hult (1998), Han, Kim e Srivastava. (1998) e Baker e Sinkula (1999b) incluíram o conceito de inovação em suas pesquisas. Dentre esses, Baker e Sinkula (1999b) investigaram um modelo

integrativo de orientação estratégica que abrange orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

Para Hult, Hurley e Knight (2004), um componente do sucesso das empresas é intensidade da capacidade de dedicar-se à inovação. Esta capacidade de inovar está entre os mais importantes fatores que impactam sobre a performance empresarial e ligada à introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo compreender os motivos de relação entre os construtos de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação, a partir das relações já identificadas na literatura.

A abordagem metodológica apresentada é um estudo qualitativo de natureza exploratória, cuja estratégia adotada foi o estudo de caso da Rádio Ipanema do Grupo Bandeirantes de Comunicação. A escolha do caso fundamenta-se no fato da empresa representar importante fonte de conhecimento, e ser capaz de aumentar o aprendizado sobre o tema escolhido. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo do tipo Categorical, sendo as categorias e subcategorias definidas a priori através da bibliografia especializada e de entrevistas com especialistas, permitindo que novas categorias emergissem durante a coleta e análise dos achados.

A dissertação estrutura-se da seguinte forma: no segundo capítulo são apresentadas questões essenciais da pesquisa, a delimitação do tema e a definição do problema; no terceiro, por sua vez, são apresentados os objetivos geral e específicos. No capítulo seguinte apresenta-se a fundamentação teórica que dá suporte à construção do instrumento de coleta de dados e à definição dos elementos de análise. No quinto capítulo encontra-se o método de pesquisa, o tipo de pesquisa adotado e a forma utilizada para a coleta e análise dos dados; no sexto capítulo é feita uma contextualização do campo de estudo e no sétimo capítulo são apontados os resultados, limites da pesquisa e sugestões para estudos futuros, bem como as considerações finais do trabalho.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O tema orientação para o mercado destacou-se amplamente na área de marketing durante a década de 1990 (DESHPANDÉ, 1999), recebendo a atenção de acadêmicos e praticantes de marketing (KOHLI, JAWORSKI, SAHAY, 2000). A consideração dispensada pelos acadêmicos reflete o *status* de prioridade máxima em termos de pesquisa atribuído ao tema pelo *Marketing Science Institute* nos últimos anos (SAMPAIO, 2000).

As empresas, cujo objetivo principal é a obtenção de vantagem competitiva (PORTTER, 1996) frente aos concorrentes, necessitavam dos conhecimentos de marketing para, satisfazendo seus clientes, obter resultados positivos. A partir dessa verificação, iniciou-se a proposição do *Market Back Orientation* (DAY e WENSLEY, 1988), em que a empresa deveria adotar os conceitos de marketing para alcançar vantagens. Dessa maneira, seus focos de atuação ficariam centrados no competidor e no cliente. Essa proposta veio retomar conceitos que já haviam sido discutidos no início dos anos 70 (BELL e EMORY, 1971) e que viriam a ser difundidos por outros trabalhos, solidificando-se como *Market Orientation* a partir dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Pode-se dizer que a orientação para o mercado, proposta por Kohli e Jaworski (1990), nada mais é do que a aplicação do conceito de marketing nas organizações, resultando em uma maior lucratividade para as organizações.

Já para Deshpande e Webster (1989), a orientação para mercado deve ser entendida como um conjunto de atividades, de comportamentos e de processos relacionados que visam atender e servir as necessidades dos clientes. Para Narver, Slater e Tietje (1998), a orientação para mercado é a cultura da empresa onde todos os empregados estão comprometidos em criar continuamente um valor superior para o consumidor. Nesta linha, a orientação para mercado é entendida como uma cultura organizacional que conduz a um melhor desempenho nas organizações, uma vez que propicia uma ampla gama de informações para a empresa. Tal fato gera um comportamento de inovação superior, representado através de um maior entendimento do que desejam ou precisam os clientes. Por sua vez, é fator determinante do desempenho, o que pode significar sucesso em novos produtos (NARVER e SLATER, 1990).

Porém, na visão de Kohli e Jaworsky (1990), a orientação para mercado tem uma conotação mais próxima de procedimentos do que a abordagem cultural de Narver e Slater (1990). Para Kohli e Jaworski (1990), a orientação para mercado é composta pela ênfase em geração de informação, disseminação desta informação entre os departamentos da empresa e a conseqüente resposta de mercado. Dada a vasta aplicação da abordagem de Kohli e Jaworski (1990) no Brasil, esse foi o conceito de orientação para mercado utilizado nesta pesquisa.

Por outro lado, diversos autores da área de marketing têm se dedicado ao estudo da relação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem (SLATER e NARVER, 1995; HURLEY e HULT, 1998; BAKER e SINKULA, 1999a e 1999b; PERIN e SAMPAIO, 2001). Para esses pesquisadores, orientação para a aprendizagem é a postura organizacional de entender como o processo de aprendizagem organizacional se desenvolve e de como criar condições para que ele ocorra (BAKER e SINKULA, 1999a). Baker e Sinkula (1999a), operacionalizam a orientação para aprendizagem como tendo três dimensões: comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta. Novamente, dada a ampla utilização deste conceito de orientação para aprendizagem em estudos quantitativos no Brasil, teve maior importância nesta pesquisa.

A temática da aprendizagem no âmbito dos estudos organizacionais vem continuamente ganhando maiores proporções. Fator chave para as organizações em ambientes de mudança constante e novas exigências contextuais, a aprendizagem tende a gerar lições que formam as teorias de ação dos indivíduos nas organizações (ARGYRIS, 1993).

A relação da orientação para mercado com a performance organizacional foi abordada intensamente na literatura de marketing, em geral, mostrando-se positiva. Além desta, outra linha de pesquisa que pode ser identificada é o estudo das relações da cultura organizacional com a orientação para mercado. Deshpandé, Farley e Webster (1993) analisaram os efeitos de alguns tipos de cultura organizacional em diferentes contextos internacionais. Homburg e Pflesser (2000) testaram um modelo causal onde aspectos culturais afetam diretamente os comportamentos relacionados à orientação para mercado e esta influencia positivamente a performance.

Assim, uma nova direção de pesquisa consolidou-se em torno dos temas orientação para mercado e aprendizagem organizacional (SLATER e NARVER, 1995; BAKER e SINKULA, 1999; HURLEY e HULT, 1998; PERIN e SAMPAIO, 2001). Apesar de esses autores terem reunido evidências suficientes para sustentar que a orientação para mercado aliada a um processo de aprendizagem organizacional seja capaz de trazer vantagem competitiva de longo prazo (DAY, 1994; SLATER e NARVER, 1995; PERIN e SAMPAIO, 2001), essa mesma corrente tem proposto, em seus últimos trabalhos, que haveria a necessidade de introduzir ainda o conceito de inovação no modelo orientação para mercado - aprendizagem - performance organizacional (HURLEY e HULT, 1998; PERIN e SAMPAIO, 2001).

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

Já Hurley e Hult (1998) indicam que modelos de orientação para mercado deveriam focar em inovação (implementação de novas idéias, produtos ou processos) e identificam que organizações que têm mais capacidade de inovar são mais capazes de desenvolver vantagem competitiva.

Para Baker e Sinkula (1999) o grau em que as empresas adquirem, distribuem, utilizam e dependem das informações 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. Entretanto, Baker e Sinkula (1999) alertam que apenas a orientação para mercado pode não ser suficiente para criar um ambiente propício à inovação.

Menguc e Auh (2006) integram os construtos de orientação para mercado e inovação. Os autores acreditam que orientação para mercado tem mais valor quando ligado à inovação, do que quando utilizado isoladamente. Quando a inovação é crescente na organização, aumenta a eficácia da orientação para mercado, quebrando as barreiras da imitação entre a concorrência e gerando uma maior performance.

Contudo, o conceito de inovação é muito amplo, composto de diversas facetas. Para Barbieri (1997), o conceito de inovação relaciona-se com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços, na medida em que equivale a introdução de novidades de produtos e serviços no mercado e refere-

se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção. Já Tushman e Nadler (1997) definem Inovação como a criação de um produto que seja novo para a unidade de negócios da empresa, enfatizando que a maioria das inovações são resultados de mudanças incrementais de produtos.

Assim, com o intuito de melhor explorar as relações de orientação para mercado e orientação para aprendizagem com a inovação, além de focar o presente estudo em uma operacionalização do construto de inovação já testado no Brasil, optou-se por adotar a proposta de Baker e Sinkula (1999b) para este fenômeno. Baker e Sinkula (1999b) relacionaram orientação para mercado e orientação para aprendizagem com a visão de motivação com sucesso de “novos produtos”. Essa visão, considerada neste pesquisa, foi composta por itens como: geração e disseminação de informações, mente aberta, satisfação das necessidades dos clientes, entre outros.

Em suma, as empresas vêm sendo estimuladas a implementar estratégias voltadas para a conquista e manutenção de clientes lucrativos, com a finalidade de obter vantagem sobre a concorrência. Com o propósito de oferecer suporte a esta afirmativa, inúmeros trabalhos empíricos demonstraram a relevância da aplicação dos conceitos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, individual e associadamente, para o sucesso da inovação (SLATER e NARVER, 1995; HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998; HURLEY e HULT, 1998; BAKER e SINKULA, 1999b; LUKAS e FERREL, 2000), como uma forma das organizações manterem e sustentarem vantagem nos mercados.

No entanto, poucos destes estudos trabalharam simultaneamente estes assuntos no Brasil e geralmente com uma abordagem quantitativa. Nesses casos, o enfoque de pesquisa apresenta invariavelmente a magnitude e o sentido das relações entre os construtos em questão, sem necessariamente aprofundar as razões de tais relações. (Perin e Sampaio, 2004).

Diante disso, faz-se necessário e importante estudos que abordem os três atendendo a uma das recomendações do método científico, de que proposições teóricas sejam investigadas exaustivamente até que se possa atestar a consistência das mesmas, especialmente a partir de uma abordagem qualitativa.



A partir destas considerações, define-se como **questão de pesquisa** deste estudo: Quais os motivos para as relações existentes entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação?

### 3 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, que têm o propósito de orientar a realização deste trabalho.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é compreender os motivos de relação entre os construtos de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) identificar os motivos das relações entre Orientação para mercado e Orientação para Aprendizagem;
- b) identificar os motivos das relações entre Orientação para mercado e Inovação;
- c) identificar os motivos das relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação;

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo irá apresentar os conceitos em que o trabalho está baseado. Para tanto está dividida em cinco itens. Primeiramente são apresentados os conceitos dos recursos de marketing baseados principalmente nas perspectivas de Hooley et al. (2005). Nos itens seguintes, são discutidos os conceitos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem, inovação e a relação entre os construtos.

### 4.1 RECURSOS DE MARKETING

Os esforços para compreender a natureza de potencialidades do marketing têm aumentado nos últimos anos conforme as perspectivas das influências dos recursos baseados na vantagem do competidor. Entretanto, Day (1994) relata que é impossível enumerar todas as potencialidades possíveis do marketing porque estas podem variar de negócio a negócio devido à natureza do mercado competidor, a partir de compromissos e necessidades futuras.

As empresas com Visão Baseada em Recursos (VBR) possuem maior vantagem competitiva, pois permitem a organização identificar os tipos de recursos que podem proporcionar elevados resultados financeiros e adotar estratégias que permitem um equilíbrio adequado entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. A abordagem baseada em recursos permite, também, orientar a empresa na aquisição de novos recursos que possam trazer resultados satisfatórios (BARNEY, 1991).

Wenerfelt (1984) considera os recursos organizacionais como as forças e fraquezas de uma empresa, ou seja, os ativos tangíveis e intangíveis que permitem que a empresa siga estratégias eficazes. A VBR é focalizada principalmente nas condições internas da firma, analisando como seus recursos são aplicados e combinados (COLLINS e MONTGOMERY, 1995).

Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa incluem todos os seus ativos, suas capacidades, seus processos, suas informações e seus

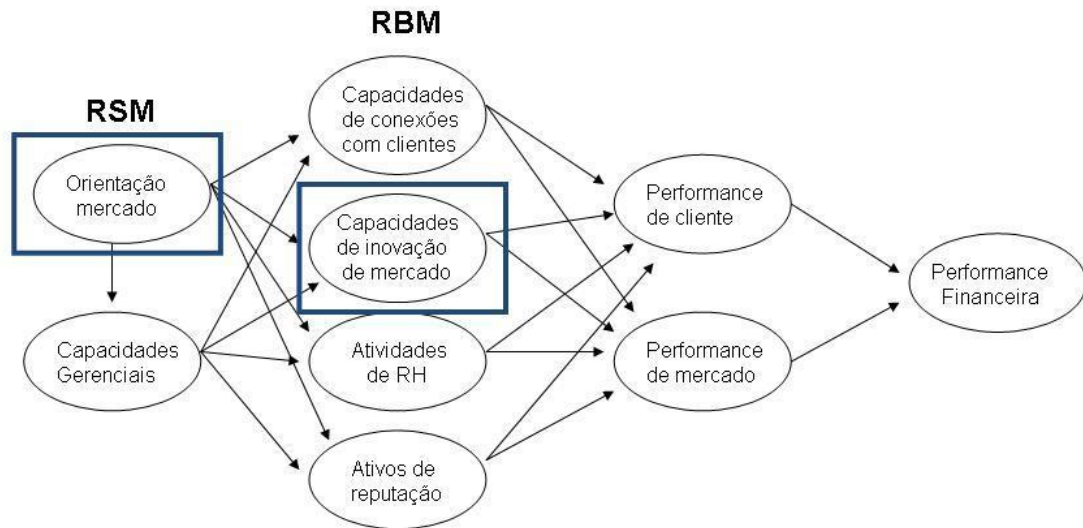
conhecimentos. Eles podem ser classificados como recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional.

Para Grant (1991), a estratégia de longo prazo de uma organização deve estar apoiada nos seus recursos e nas suas capacidades, pois eles proporcionam uma identidade, um propósito e uma direção para a estratégia organizacional e ainda conferem à empresa capacidade de obtenção de lucros. A VBR confere à organização a possibilidade de um ganho em escala de produção, no acesso a tecnologias inovadoras, na redução dos custos de produção, no acesso a matérias-primas, a redes de distribuição, a marcas de reputação e etc.

Grant (1991) afirma ainda que o potencial de retorno de um determinado recurso depende do seu potencial de dar sustentação às vantagens competitivas da empresa e da possibilidade da organização apropriar-se dos ganhos oriundos desses recursos. Segundo o autor, os recursos poderão dar sustentação a vantagem competitiva da empresa à medida que estes recursos forem duráveis, pouco transparentes, intransferíveis e difíceis de serem replicados por outras empresas.

Perin e Sampaio (2006) afirmam que nem todos os recursos têm igual importância no desenvolvimento de vantagem competitiva. Os autores baseiam sua citação em Barney (1991), Dierickx e Cool (1989) e Collis e Montgomery (1995) dizendo que “os recursos capazes de gerar vantagem competitiva são aqueles que habilitam a provisão de valor superior para os clientes, resistem à duplicação pelos competidores e aqueles que podem ser apropriados pelas organizações.” (PERIN e SAMPAIO, 2006, p. 2).

Os estudos de Hooley et al. (2005) apontam a relação entre os diferentes tipos de recursos e os impactos sobre a performance empresarial. O modelo propõe que os RSM (Recursos de Suporte ao Marketing) afetam o nível e a qualidade dos RBM (Recursos Baseados no Mercado) da firma. Essa relação afeta a performance financeira geral através de duas rotas principais. Primeiramente, pela criação de performance de cliente superior (clientes satisfeitos e leais que são relativamente eficientes para servir) e em segundo lugar, pela criação de performance de mercado superior (volume de vendas e participação de mercado) através de encontro mais eficiente das solicitações do cliente. O modelo de Hooley et al. (2005) é demonstrado na figura a seguir:



**Figura 1 - Modelo Conceitual**

Fonte: Hooley et al. (2005, p. 32)

Conforme descrito por Day (1994), grande e crescente parte da literatura indica que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com uma performance superior. Diversos estudos foram realizados no intuito de verificar empiricamente a associação da orientação para o mercado à performance empresarial e foram conduzidos em diferentes contextos. De uma maneira geral, observa-se uma relação positiva entre os dois construtos, conforme comprovado nos trabalhos de, por exemplo, Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Slater e Narver (1994), Han, Kim e Srivastava (1998) e Baker e Sinkula (1999). No Brasil, resultados positivos foram encontrados por Perin e Sampaio (2001).

Os estudos sobre relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance vêm crescendo desde os trabalhos de Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995). Seguindo estes autores, na literatura nota-se que orientação para mercado é compatível com ganhar conhecimento externo (DAY,1994a). Além disso, organizações voltadas para o mercado proveem um cultural *framework* no qual uma orientação para aprendizagem pode ser desenvolvida (SLATER e NARVER, 1995). Assim, orientação para mercado poderia ser descrita como um processo que permite as empresas a aprender (DICKSON, 1996).

Baker e Sinkula (1999a) ampliaram seu esquema teórico inicial e propuseram um novo modelo que relacionou os construtos de orientação para aprendizagem, orientação para mercado e performance organizacional. Nesta etapa da pesquisa, os autores concluíram que a orientação para aprendizagem afeta indiretamente a performance organizacional, na medida em que aumenta a qualidade da postura de orientação para mercado da organização, e influencia diretamente a performance, promovendo inovações de produtos, procedimentos e sistemas.

A seguir é apresentada a conceituação de orientação para mercado, orientação para aprendizagem, inovação e as relações entre estes construtos sob o ponto de vista de diversos autores.

#### 4.2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

Nos anos 90 desencadeou-se, principalmente nos Estados Unidos, uma onda de estudos sobre o constructo Orientação para o Mercado, que partiam do pressuposto de que o cliente deve ser visto como o foco das atividades empresariais. A base da Orientação para o Mercado é o próprio conceito de marketing; “se a organização tem suas ações consistentes com o conceito de marketing, esta é considerada orientada para o mercado” (DESHPANDÉ, 1999, p. 5). Nesse sentido, os trabalhos desenvolvidos tinham como propósito conceituar, operacionalizar e investigar sistematicamente o constructo Orientação para o Mercado e comprovar empiricamente sua relação com o desempenho organizacional: sucesso de novos produtos, desempenho financeiro, volume de vendas, retorno sobre investimento.

Kohli e Jaworski (1990) relacionam o termo orientação para mercado à implementação do conceito de marketing. Nesse sentido, uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing e necessariamente capazes de operacionalizá-lo.

Nas últimas três décadas o assunto da orientação para mercado ocupou o centro da teoria e da prática da estratégia do marketing. Somente recentemente, embora, tenha investigadores que construíram uma teoria dos antecedentes e das

conseqüências da orientação para mercado, foram desenvolvidos uma medida válida do construto, e testado o seu efeito na performance empresarial.

Os estudiosos de marketing sugerem que a orientação para mercado é um jogo de comportamentos e de atividades específicos (KOHLI e JAWORSKI, 1990), um recurso (HUNT e MORGAN, 1995), uma base para tomada de decisão (SHAPIRO, 1988), ou um aspecto da cultura organizacional (DAY, 1994; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; SLATER e NARVER, 1995). Slater e Narver (1995) afirmam claramente que a orientação para mercado é um aspecto da cultura organizacional, são inerentes a orientação para aprendizagem, e requerem mais pesquisas para compreender as normas e os valores que realçam ambos ele e a aprendizagem organizacional.

Os negócios que podem aprender rapidamente sobre seus mercados e agir com essa informação de forma a se posicionar melhor para a vantagem competitiva (DAY, 1994; DEGEUS, 1998; SENGE, 1990). Os gerentes lidam com as quantidades vastas de informação através de rápidas mudanças, frequentemente conflitando isto com os processos de mercado com atenção e simplificação seletivas (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Estes processos conduzem frequentemente à adoção de uma perspectiva concorrente focalizada no cliente ou no mercado, determinado pela percepção de gerência da importância relativa da análise do cliente ou do concorrente a uma habilidade de negócios de criar e sustentar o valor superior para clientes (DAY e WENSLEY, 1988).

O foco no cliente é uma ênfase relativa na informação cliente-orientada de coleta e processando, e o foco do concorrente é uma ênfase relativa na informação concorrente-orientada. É naturalmente possível que focalizar primeiramente em clientes ou em concorrentes poderia “conduzir ao retrato parcial e inclinado da realidade” (DAY e WENSLEY, 1988, p. 2) e esse contrapeso entre as duas perspectivas são o mais desejável. Assim, nós não esperamos encontrar um efeito universal estatístico significativo entre nenhum tipo de ênfase relativa e performance.

Para melhor compreender os conceitos de Orientação para Mercado, serão apresentados a seguir os principais estudos desenvolvidos e que abriram uma nova direção de pesquisa referente à orientação para mercado: a) George S. Day; b) Ayay Kohli e Bernard Jaworski; c) John Narver e Stanley Slater; d) Rohit Deshpande, John Farley e Frederick Webster.

Segundo Day (1994), nas empresas dirigidas para o mercado, os processos de obtenção, identificação e uso das informações são mais sistemáticos e cuidadosos, buscando antecipar-se aos concorrentes. As empresas orientadas para mercado possuem todo um conjunto de crenças, uma filosofia de que todas as decisões comecem pelo cliente e são guiadas por um profundo conhecimento das necessidades e comportamento dos consumidores e das intenções e capacidades dos competidores, gerando desempenho superior para satisfazer os clientes melhor do que os concorrentes.

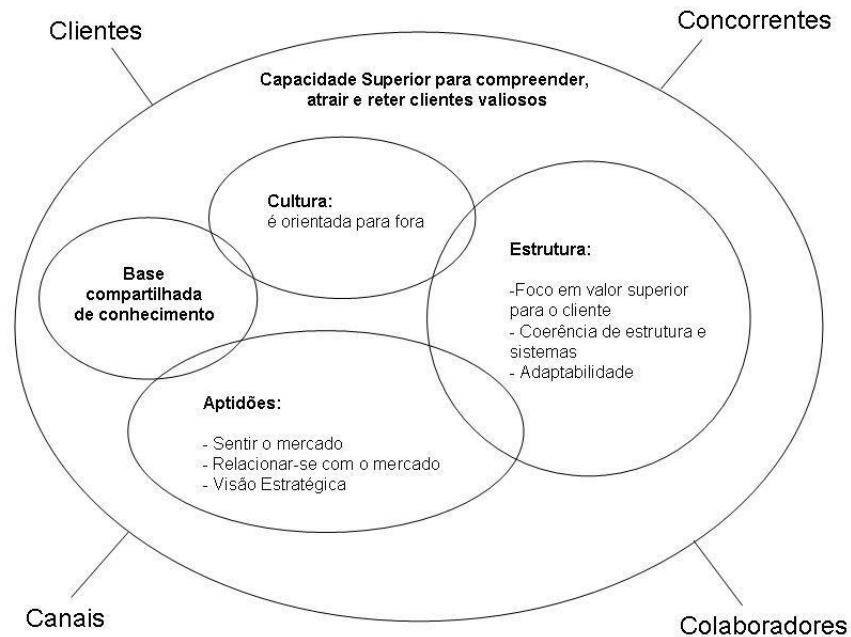
Para alcançar uma melhor orientação para mercado, é necessária uma mudança de cultura organizacional, o que envolve pessoas e processos nos diversos níveis da organização. Nesse sentido, Day (1999) afirma que as organizações precisam adequar um programa de mudanças de acordo com sua herança cultural, estratégia de mercado e personalidade das lideranças. Entretanto, alguns pontos em comum e iniciativas de sucesso devem ser executados, como o envolvimento de toda a empresa, dos recursos necessários e da alta administração e a mudança comportamental e cultural, entre outros.

O equilíbrio entre orientação para mercado e orientação para concorrente é importante para minimizar o risco de atenção seletiva e simplificada, possibilitando, continuamente, sentir as mudanças no seu mercado e ao mesmo tempo ter condições de tomadas de decisões eficazes. Neste sentido, Day (2001, p.11) diz que:

[...] nesta era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência uma forte orientação para o mercado é uma necessidade estratégica. Somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes, as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado.

Neste último estudo, Day (2001) argumenta que para uma empresa orientada para mercado possa atingir uma elevada capacidade para compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de forma sólida em seus mercados é preciso que possua a combinação de três elementos-chave: cultura orientada para fora, aptidões específicas e estrutura organizacional, como ilustra a figura abaixo:





**Figura 2 – Os elementos de uma orientação para mercado**

Fonte: Day (2001, p. 20)

Day (2001) observa ainda que em uma organização orientada para mercado esses fatores reforçam-se uns aos outros, conforme mostra a figura acima; não se somam simplesmente, são multiplicativos, isto é, uma área afeta a outra. E cada um desses elementos precisa ser, no mínimo, tão bom quanto o melhor dos concorrentes para que a orientação para mercado assegure que a estratégia conquiste vantagens, alcançando assim, uma capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos.

Kohli e Jaworski (1990), com o intuito de entender, conceitualizar e definir orientação para mercado, desenvolveram um estudo, cujos dados foram comparados com os de uma ampla literatura existente até o momento sobre marketing e o tema específico. De forma ampla, concluíram que a orientação para mercado é a geração de inteligência de mercado relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa; ao mesmo tempo, passa pela disseminação dessa inteligência e pela capacidade de resposta da empresa em relação ao mercado.

Embora várias proposições relativas aos antecedentes da orientação para mercado tenham sido desenvolvidas por eles, nenhuma tinha sido ainda validada

empiricamente, bem como as relações entre uma empresa ser orientada para mercado e ter maior satisfação do cliente e maior grau de comprometimento organizacional dos funcionários (KOHLI e JAWORSKI, 1993).

Em estudo realizado em 1993, Kohli e Jaworski testaram várias hipóteses propostas na literatura quanto aos antecedentes e as conseqüências da orientação para mercado. Para tanto, fizeram validação empírica de um modelo para mensurar o grau de orientação para mercado, intitulado *Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado* (figura abaixo), tendo como base os três elementos da orientação para o mercado de seu estudo de 1990:



**Figura 3 – Antecedentes e conseqüências da orientação para mercado**

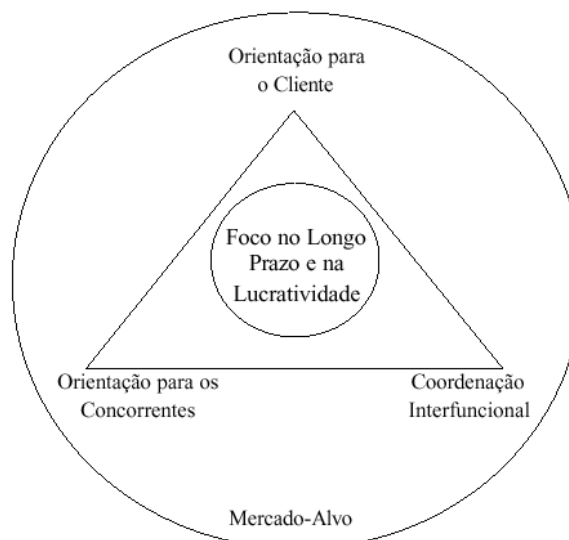
Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p. 55)

Em outro estudo, Kohli e Jaworski, juntamente com Ajith Kumar, desenvolveram em 1993 uma nova medida de mensuração da orientação para mercado, propondo um complemento da medida proposta por Narver e Slater (1990). Os autores afirmavam que a escala de Narver e Slater, de 1990, não abordava a velocidade com que a inteligência de marketing era gerada e disseminada na organização e que o número de itens não era suficiente para abordar atividades e comportamentos específicos que denotam a orientação para mercado.

O resultado foi a escala MARKOR (*Market Orientation*) que revela o grau em que uma unidade de negócios realiza atividades de geração de inteligência multidepartamentais. O modelo MARKOR é formado por 20 variáveis divididas em três grupos: geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta da inteligência gerada (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

Narver e Slater realizaram estudos com o propósito de definir operacionalmente o construto de orientação para mercado e a relação desta com a performance empresarial. Os autores acreditam que a orientação para mercado é uma cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários para criar valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa (NARVER e SLATER, 1990).

Os autores apresentam orientação para mercado como um construto unidimensional constituído pela orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, na qual deveriam direcionar as ações e os padrões de comportamento da empresa, e mais dois critérios de decisão que deveriam permear os objetivos da organização (foco no longo prazo e na lucratividade). A figura abaixo mostra esse delineamento para a orientação para mercado.



**Figura 4 – Componentes da orientação para mercado**

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

Em outro estudo, Narver, Slater e Tietje (1998) acreditam que a orientação para mercado deve ser entendida como uma cultura da organização e não somente como um conjunto de processos e atividades, separados da cultura organizacional; onde o comprometimento de todos os membros da organização em gerar, continuamente, valor superior a seus clientes é de vital importância. Por isso, é um desafio criar uma organização no qual os processos e atividades interdepartamentais de geração de valor ao cliente sejam a norma não a exceção.

Os autores assinalam ainda as falhas em programas de treinamento e mudanças organizacionais, no desenvolvimento da cultura de orientação para o mercado e concentram-se em discutir a implementação da orientação para mercado nas empresas sob dois aspectos: a abordagem programática (programatic approach) e a abordagem de retorno de mercado (market back approach). Conclui-se então que as estratégias de aprendizado precisam ser gerenciadas em uma estratégia conjunta, ao invés de estratégias separadas. E enfatizam que a abordagem programática é simplesmente uma estratégia insuficiente por si só (NARVER, SLATER e TIETJE, 1998).

As pesquisas conduzidas por Rohit Deshpandé, John U. Farley e Frederick Webster Jr. investigaram orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional. O trio de autores definiu orientação para o mercado como sendo:

[...] 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 desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo. (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER 1993, p. 27).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) tiveram seus resultados baseados em um estudo com 50 empresas japonesas e seus clientes, coletando dados sobre cultura da organização, orientação para o cliente, inovação e performance. Em relação à cultura, foi constatado que empresas com culturas de mercado apresentaram as melhores performances, seguidas por culturas de ad-hoc. Performances ruins foram detectadas em empresas de culturas do tipo clã, e o pior desempenho foi encontrado em empresas que adotam culturas hierárquicas.

Foi constatado que os clientes das empresas de melhor performance consideram-nas mais orientadas para o mercado, bem como foi observada a importância da percepção do cliente para identificar se realmente a empresa está

orientada para o mercado (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993). Isso foi possível porque ocorreu uma clara dissonância entre a percepção dos clientes e a impressão da empresa do quanto seria orientada para o mercado. A inovação foi relacionada de forma positiva com a performance, pois empresas inovadoras de mercado e líderes em tecnologia detêm as melhores performances. No contexto estudado, os autores sugerem que uma organização, para atingir uma maior orientação para o consumidor, deve ter uma cultura que busque os objetivos externos e a criatividade, somados a um comprometimento da alta administração; para tanto, performances empresariais superiores estariam associadas a orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Destacam, ainda, a necessidade de ampliar esse tipo de estudo, aplicando-o em outras culturas e ambientes de mercado.

Deshpandé e Farley (1998) realizaram outro estudo, no qual testaram a validade das escalas de mensuração para o mercado de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kuhmar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Com a validação das demais escalas, propuseram uma nova, a partir da síntese das anteriores, gerando a MORTIN, que consiste numa escala de dez itens para mensurar orientação para mercado. A partir do estudo, a orientação para mercado foi definida pelos autores como “um conjunto de processos interfuncionais e atividades voltadas à criação e satisfação de clientes através de um monitoramento contínuo de suas necessidades” (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998, p. 226). Entretanto, para Deshpandé e Farley (1998, p. 226), a “orientação para o mercado não é uma cultura, com previamente haviam sugerido em 1989, mas um conjunto de atividades”.

Em estudo recente, Steiman, Deshpandé e Farley (2000) realizam uma pesquisa investigando qual o nível apropriado de orientação para o mercado a ser atingido pelas empresas. Os autores pressupunham que “[...] a essência da orientação para o mercado é o gerenciamento com sucesso do relacionamento entre fornecedores e clientes” (STEIMAN, DESHPANDÉ e FARLEY, 2000, p. 109). A pesquisa foi realizada junto a empresas americanas e japonesas. Os pesquisadores encontraram um *gap* na orientação para o mercado destas empresas: os fornecedores avaliavam sua orientação para o mercado em um nível mais alto do que seus clientes o faziam, considerando um relacionamento *business-to-business*. O principal subsídio dos autores citados, nos estudos de orientação para o mercado,

consiste na importância do desenvolvimento de uma consciência interna sobre a relevância das ações voltadas para o cliente, confundindo-se com a própria cultura organizacional.

#### 4.3 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

A forma e o funcionamento das organizações vêm passando por intensas mudanças. Desta maneira, os antigos conceitos de controle organizacional dão espaço ao aprendizado pessoal e novos conceitos de gestão começam a surgir. Um deles consiste na aprendizagem organizacional, que recomenda a construção de uma visão compartilhada, um processo incessante para que todos possam adquirir a visão real do futuro da organização, substituindo a burocracia por aspirações, valores e visões (SENGE, 2004; LEAL FILHO, 2005).

Diante da perspectiva de aprendizagem organizacional, Leal Filho (2005) propõe que o trabalho se torna um local de aprendizagem, onde as estruturas são mais flexíveis e a organização como um todo passa a ser vista como um sistema aberto, conhecedora das limitações do meio ambiente.

Para entender melhor o conceito de Orientação para Aprendizagem, torna-se relevante, primeiramente, compreender a diferença entre orientação para aprendizagem e aprendizagem organizacional, tendo em vista que esses termos não podem ser considerados como sinônimos e usados indiscriminadamente (BITENCOURT, 2005). Em apoio a essa premissa, destacam-se Finger e Brand (2001), que procuram esclarecer a divergência entre orientação para aprendizagem e aprendizagem organizacional. Para esses autores, as organizações orientadas para aprendizagem representam um ideal para o qual as organizações devem evoluir a fim de serem capazes de responder às várias pressões impostas pelo ambiente. A aprendizagem organizacional, por sua vez, é a atividade e o processo pelos quais as organizações finalmente alcançam esse ideal, ou seja, um processo de transformação organizacional. Sendo assim, enquanto as organizações orientadas para aprendizagem são um fim a ser alcançado, a aprendizagem organizacional é o meio que será utilizado para alcançá-las.

A maior diferença entre os diversos tipos de organizações e o aprendizado gerado por elas está na maneira como são encaradas as mudanças organizacionais. Devido ao comprometimento das organizações de aprendizagem com o contínuo aperfeiçoamento através da experimentação, existe sempre um grande número de mudanças ocorrendo dentro da organização. Nenhuma dela é vista como uma grande panacéia, mas como parte do processo normal de aprendizagem organizacional (MCGILL e SLOCUM, 1993). Neste mesmo sentido Garvin (1993) diz que não basta apenas que surjam novas idéias para que ocorra o aprendizado organizacional, é preciso que ocorram também, mudanças na maneira como o trabalho é realizado ou no comportamento das pessoas.

Já para Bitencourt (2005) a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Segundo McGill e Slocum (1993), as chamadas “organizações de aprendizagem” são aquelas que processam tanto a experiência, como a forma em que a organização vivencia. A filosofia deste tipo de organização é maximizar o aprendizado, verificar o que pode ser alcançado a partir de qualquer interação com empregados, clientes, fornecedores e eventuais competidores. Segundo comentam os autores:

A empresa faz um esforço consciente para aprender a partir de toda a experiência, não apenas sobre a experiência, seja ela uma venda, uma entrega ou uma reunião gerencial, mas sobre a forma que a empresa coleta, processa e utiliza a informação. (MCGILL e SLOCUM, 1993, p. 74).

A maior diferença entre os diferentes tipos de organizações e o aprendizado gerado por elas está na maneira como são vistas as mudanças organizacionais. Devido ao comprometimento das empresas de aprendizagem com o contínuo aperfeiçoamento através da experimentação, existe sempre um grande número de mudanças ocorrendo dentro da organização. Nenhuma delas é vista como uma grande panacéia, mas como parte do processo normal de aprendizagem organizacional (MCGILL e SLOCUM, 1993).

Nonaka (1994) refere-se ao aprendizado organizacional como diretamente ligado ao processo de criação de conhecimento na empresa. Segundo o autor, criar

conhecimento não significa, simplesmente, processar informações objetivas. A chave para esse processo depende da extração dos conhecimentos tácitos, percepções subjetivas e intuições dos indivíduos, tornando-as disponíveis para serem testadas e utilizadas pela empresa como um todo. Criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos os que se encontram dentro dela num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional.

Garvin (1993) considera que as organizações de aprendizagem são organizações que, além de possuírem habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, são capazes, também, de modificar o seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e *insights*. O autor comenta ainda sobre a relação do processo de aprendizado organizacional com mudança. Segundo o mesmo, não basta apenas que surjam novas idéias para que ocorra o aprendizado organizacional, é preciso que ocorram, também, mudanças na maneira como o trabalho é realizado ou no comportamento das pessoas.

Para Huysman (2001), as organizações de aprendizagem são aquelas que criam as condições necessárias para que resultados bem sucedidos possam florescer. Elas também criam estruturas e estratégias que facilitam o aprendizado de todos os seus membros. Conforme Huysman (2001, p. 83):

Uma organização de aprendizagem é vista como uma forma de organização que capacita a aprendizagem de seus membros, de tal modo que cria resultados positivamente valorizados tais como inovação, eficiência, melhor alinhamento com o ambiente e vantagem competitiva.

Segundo Nadler, Gerstein, Shaw (1993), a aprendizagem organizacional é caracterizada pela capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com suas experiências e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos. Neste sentido, são levadas em consideração as experiências positivas e negativas obtidas.

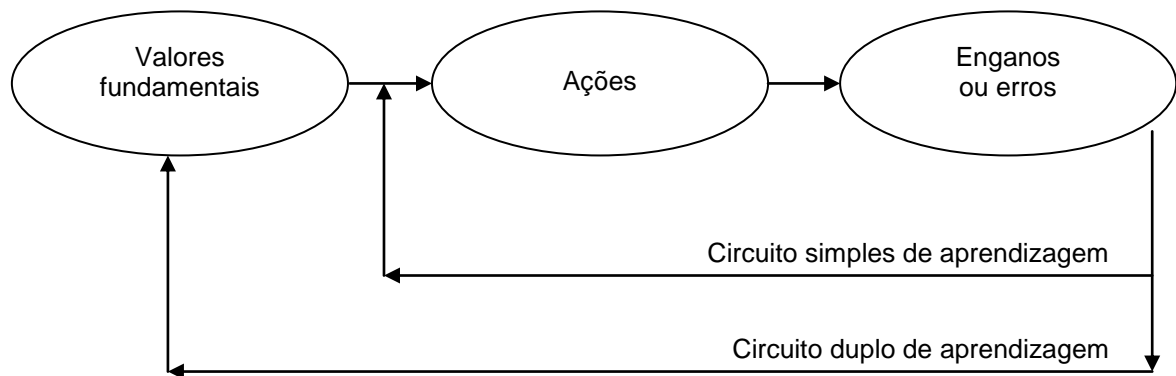
De acordo com Senge (2004) o estabelecimento de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem pressupõe dois elementos complementares: diálogo e discussão. No diálogo a exploração livre e criativa de assuntos completos e sutis e uma real atenção ao que os colegas estão dizendo. Na discussão várias visões são apresentadas e defendidas, há de haver uma busca de visão que sejam suporte as decisões que precisam ser tomadas.



Além de considerar o indivíduo e o grupo como elementos centrais do aprendizado organizacional, Senge (1997) sugere ainda, que o aprendizado em grupo começa com uma ação que envolve diferentes pessoas ou áreas da organização, proporcionando uma experiência comum a todos os envolvidos. É criado, então, um espaço para que haja uma reflexão pública sobre aquilo que foi realizado, possibilitando a troca de informações e perspectivas. A seguir, as pessoas buscam um sentido compartilhado entre todos os envolvidos e enfim, aplicar os conceitos gerados no planejamento, através de uma ação coordenada.

Porém, alguns autores não adotaram modelos cíclicos como o de Senge (1997) para explicar o aprendizado organizacional, justificando-se por ser uma mudança no nível da reflexão realizada que indica o grau de aprendizagem que ocorre dentro das empresas.

Argyris (1993) propõe uma noção de aprendizagem que pode ser considerada a maior representante desta abordagem. Segundo a proposta do autor, a aprendizagem acontece em circuito simples (*simple loop*) e circuito duplo (*double loop*). O aprendizado de circuito simples ocorre quando os indivíduos atuam apenas na resolução de problemas e correção dos erros percebidos. Já, o aprendizado de circuito duplo ocorre quando erros são detectados e corrigidos e quando a aprendizagem organizacional se dá apenas quando um conhecimento é traduzido em comportamento diferente. Para o autor, a aprendizagem organizacional que acontece em circuito duplo, envolve o questionamento de valores, crenças e das políticas recorrentes. Desta forma, a organização desenvolve conhecimento a partir de suas experiências, estabelecendo um ambiente adequado a aprendizagem:



**Figura 5 – Circuito simples e circuito duplo**  
 Fonte: Argyris (1993) adaptado pelo autor (2009)

A cultura presente de valorização do aprendizado é caracterizada por Baker e Sinkula (1999a) como Orientação para Aprendizagem e resultado da presença de orientação para mercado favorecendo o comportamento organizacional voltado a aprendizagem.

Nadler, Gerstein, Shaw (1993) acreditam que a organização só é orientada para aprendizagem quando os elementos estrutura, processo e ambiente favorecem o aprendizado, dando aos colaboradores o poder de traduzir conhecimentos em ação. Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1993) apontam que uma organização orientada para aprendizagem é aquela em que sua cultura envolve a busca do melhor uso das informações e também com habilidade em orientar-se para mercado.

Se a organização possuir capacidade de aprendizagem desenvolvida, deterá condições que a permitam perceber e incorporar conhecimentos, obter conclusões a partir destes e agir com maior precisão, tornando sua competitividade superior (DE GEUS, 1997). No entanto, mesmo que desenvolvam uma elevada capacidade de aprendizagem, nem todas as organizações aprendem da mesma maneira. O estilo de aprendizagem de cada empresa vai depender das suas orientações para aprendizagem e dos fatores que atuam como elementos facilitadores deste processo.

Nota-se que as relações entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem caracterizam-se por uma complementaridade baseada fortemente no tratamento das informações, o que será explicitado no capítulo a seguir onde tais relações foram estudadas, isoladamente ou envolvendo o construto de inovação, tanto relacionado à capacidade como à performance.

#### 4.4 INOVAÇÃO

O termo inovação, adotado neste estudo, é de 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, 1991).

O conceito de inovação relaciona-se com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços, na medida em que equivale a

introdução de novidades de produtos e serviços no mercado e refere-se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção (BARBIERI, 1997).

A palavra inovação apresenta diversas acepções conforme a área de estudo. Na área mercadológica, inovação pode ser qualquer modificação percebida pelo cliente, mesmo que não ocorra nenhuma alteração física no produto. Nas áreas produtivas, inovação é a introdução de novidades materializadas em produtos, processos e serviços novos ou modificados (BARBIERI, 1997).

Na primeira metade do século XX, J. A Schumpeter ressaltou a importância da inovação e da P&D na rentabilidade de uma empresa no longo prazo, visualizando a inovação como um processo de “destruição criativa”. Através da inovação seria possível obter uma mudança na essência da vantagem competitiva. Estes argumentos sugerem que o ambiente dos negócios é inerentemente dinâmico e, portanto, caracterizado pela incerteza e desequilíbrio (SCHUMPETER, 1982).

Desta forma, os resultados positivos seriam uma consequência de descobertas e inovações. Tais descobertas e inovações não significam necessariamente mudanças drásticas ou uma natureza descontínua por si só. Na realidade, elas abrangem um contínuo encadeamento de novidades com potencial de dotar uma empresa com vantagens diferenciais sobre seus concorrentes (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

De um modo geral, inovação pode ser o resultado de projetos formais de pesquisa e desenvolvimento ou mesmo de esforços informais facilitados através da construção de competências no processo de aprendizado prático. O gerenciamento estratégico da inovação necessita o entendimento do processo de inovação, que tanto pode desenvolver-se através de inovações incrementais (evolucionárias) como de inovações radicais (revolucionárias). Inovações incrementais (a partir da perspectiva de um processo de produção) envolvem a adaptação, refinamento e/ou o melhoramento de um produto/categoria de serviços e/ou sistemas de produção/distribuição. Referem-se ao incremento que agregará mais valor ao uso de um produto, trará maior eficiência ao processo produtivo, sem, no entanto, haver transformações no produto (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

Entender a complexa engrenagem da inovação é fator chave para a gestão das firmas na atualidade é determinante para o desenvolvimento das organizações.

Os conceitos de inovação têm evoluído ao longo do tempo no que concerne ao entendimento do que seja inovar e dos atores que fazem parte desta engrenagem.

Segundo Kimberly (1981), a inovação pode se dar em relação ao produto, ao processo tecnológico, à estrutura administrativa ou ao programa relacionado com os membros da organização.

Já 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 inovação torna-se dinâmica em sua existência ao longo do tempo.

A manutenção de um processo de inovação permanente é uma tarefa importante e difícil de ser realizada. As organizações que conseguem manter esta *cultura organizacional* possuem características distintas: seus sistemas de aprendizagem são altamente eficazes, e conseguem melhorar seus produtos e serviços atuais ao mesmo tempo em que se preparam, agressivamente, para o trabalho de amanhã. Essas organizações praticam inovações incrementais favorecendo a estabilidade atual e, simultaneamente, fazem mudanças e experimentos necessários à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia (TUSHMAN e NADLER, 1997).

Para Grant (1998) a comercialização de uma nova tecnologia impõe requisitos organizacionais complexos. Como complemento da criatividade e da habilidade tecnológica, a inovação requer recursos de produção e processos que permitam a fabricação eficiente, a capacidade do departamento de marketing para gerenciar a introdução do produto, a classificação e o apoio ao cliente. O autor diz ainda, que a inovação requer uma estrutura organizacional e um sistema de gerenciamento que é muito diferente daqueles que são voltados para eficiência de custo.

Lukas e Ferrel (2000) salientam a importância do marketing e da inovação para o incremento econômico, bem como sua condição de componentes centrais para a obtenção de vantagem competitiva. Os estudos de Baker e Sinkula (1999b) e de Han, Kim e Srivastava (1998) indicam a inovação de produtos como um elemento essencial do sucesso sustentável e da performance empresarial, decorrendo em um aumento de interesse de estudos relacionados a explorar os antecedentes da

inovação (HURLEY e HULT, 1998), assim como barreiras e facilitadores ao processo de inovação (HENARD e SZYMANSKI, 2001).

Também Kotabe, Wu e Minor (1997) ressaltam que a inovação organizacional é relativamente inexplorada na literatura de marketing, apesar de sua potencial importância, principalmente se relacionada com a performance organizacional. Os autores sugerem que pesquisas de performance organizacional devam ser conduzidas, investigando especialmente as relações entre inovação e orientação para o cliente.

Tushman e Anderson (1986) acreditam que inovação possui dois tipos de impacto sobre a organização, quando considerada a extensão com que as capacidades da empresa são afetadas. Esta visão oferece duas alternativas: inovação radical ou incremental. Para os autores ela é considerada radical quando o conhecimento tecnológico necessário para gerar a inovação é muito diferente do conhecimento existente, que se torna obsoleto, tais inovações são conhecidas por serem destruidoras de competências. Segundo os autores elas são consideradas ainda drásticas, pois produzem novos produtos tão superiores aos anteriores, que se tornam não competitivos. As inovações são consideradas incrementais quando o conhecimento requerido para oferecer novos produtos se apóia em conhecimentos existentes; a inovação é considerada como capaz de enfatizar competências asseguram os autores.

Os resultados de inovações incrementais, que são as mais freqüentes, permitem que os produtos antigos continuem sendo competitivos, por isso, a inovação é também chamada de não-drástica. Estas características das inovações determinam dois outros enfoques para se analisar o perfil das empresas inovadoras: São duas outras visões da inovação: incentivo estratégico para investir e capacidades organizacionais. Reiganum (1989) e Henderson (1998) mostram que uma empresa pode relutar ao decidir investir em inovações radicais porque teme os efeitos da canibalização dos seus produtos existentes e tende a investir com mais firmeza em inovações incrementais, pois permitem que seus produtos tornem-se mais competitivos no mercado em que já se encontram. Por outro lado, os novos entrantes tendem a investir com mais determinação em inovações radicais, pois se não o fizerem, não terão produto a oferecer no mercado.

Em relação às capacidades organizacionais, afirmou Leonard-Cohen (1992) que as empresas existentes tendem a dominar o mercado quando se tratam de

inovações incrementais, pois elas se baseiam em conhecimentos que elas já possuem, enquanto que os novos entrantes devem adquirir conhecimentos a partir do princípio. Mas se a inovação é radical, as firmas existentes terão grandes dificuldades em desaprender as formas de fazer a que estavam habituadas e suas antigas capacidades podem se tornar rapidamente sem utilidade, ou mesmo destruídas, o que as obriga a desenvolver novas capacidades; os novos entrantes, por seu lado não apresentam nenhum vínculo com procedimentos consolidados e têm menor dificuldades em introduzir novos conhecimentos.

Já Hurley e Hult (1998) dividem o construto de inovação em duas partes: (1) Inovatividade que diz respeito à medida da orientação organizacional em direção à inovação; e (2) Capacidade de Inovar que se refere à habilidade da empresa em adotar ou implementar novas idéias, processos ou produtos, com sucesso. Os autores concluem 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 e HULT, 1998, p. 44). Em suas recomendações finais, os autores sugeriram que organizações sem fins lucrativos (hospitais, *universidades*, agências do governo) fossem incluídas nesta linha de pesquisa.

Dentre os estudos sobre a natureza das organizações, aqueles relacionados com a explicação das causas de uma performance superior estão mais sintonizados com o pragmatismo que caracteriza a Administração de Empresas. Embora seja um fenômeno extremamente complexo, o resultado que uma organização obtém ao interagir com seu ambiente estratégico tem sido objeto de intenso esforço de pesquisa acadêmica. Especificamente em marketing, a relação entre as ações gerenciais e os resultados obtidos pela organização constitui-se em estímulo para pesquisas cujos resultados têm ajudado a consolidar as práticas de gestão com foco no cliente.

O atual ambiente organizacional altamente competitivo tem feito com que as empresas procurem constantemente prover-se de diferenciais que assegurem o seu sucesso e sua sobrevivência. Segundo Aaker (2006), a mudança dos cenários econômicos vem acelerando e as empresas precisam agregar credibilidade às suas imagens ao desenvolver uma empresa inovadora e um fluxo de produtos inovadores. Neste contexto, a inovação torna-se uma possível solução para se obter vantagens competitivas.

Estes argumentos sugerem que o ambiente dos negócios é inerentemente dinâmico e, portanto, caracterizado pela incerteza e desequilíbrio (SCHUMPETER, 1982). Desta forma, os resultados positivos seriam uma consequência de descobertas e inovações. Tais descobertas e inovações não significam necessariamente mudanças drásticas ou uma natureza descontínua por si só. Na realidade, elas abrangem um contínuo encadeamento de novidades com potencial de dotar uma empresa com vantagens diferenciais sobre seus concorrentes (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

Segundo Varadarajan e Jayachandran (1999) através da inovação é que se mudam as verdadeiras vantagens competitivas no mercado antes que uma condição conduza o equilíbrio. Num ambiente de negócios inerentemente dinâmico, e, portanto caracterizado pela incerteza e desequilíbrio, o lucro é uma consequência da descoberta e da inovação. Os autores afirmam ainda que as inovações são ocorrências que raramente podem ser atribuídas à sorte. As inovações demandam consideráveis esforços em trabalho, investimentos em invenções, desenvolvimento, testes e introdução no mercado. Neste caso, os investimentos em inovação devem ser justificados pela busca de vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Tais investimentos em inovação são ainda justificáveis quando as empresas necessitam inovar para se manter à frente da concorrência, isto é, para se precaverem contra a desvantagem competitiva.

No atual ambiente de negócios não há tarefa mais vital e exigente do que o gerenciamento sustentado na inovação e na mudança. Parece que cada um dos aspectos do mundo dos negócios encontra-se em estado de ininterrupta mudança. Para competir nesse ambiente dinâmico, às empresas precisam criar novos produtos, serviços e processos. Para predominar precisam adotar a inovação como um modo de vida corporativo (TUSHMAN e NADLER, 1997).

#### 4.5 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

A análise das relações entre os construtos de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação é verificada neste capítulo sendo tratadas a partir na seqüência abaixo:

- a) Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem;
- b) Orientação para Mercado e Inovação;
- c) Orientação para Aprendizagem e Inovação.

#### **4.5.1 Relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem**

Os estudos referenciados nas seções anteriores apontam para uma ligação entre as linhas teóricas de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem. Os principais autores de orientação para o mercado (Kohli e Jaworski; Narver e Slater; Deshpandé, Farley e Webster; e Day) enfocam orientação para aprendizagem como uma fonte de conceitos para a operacionalização da orientação para o mercado (SLATER e NARVER, 1995).

Existe a nível mundial, uma tentativa de identificar quais comportamentos ou culturas organizacionais impactam sobre o crescimento do desempenho organizacional, entre estes comportamentos está orientação de mercado e orientação para aprendizagem. A orientação para mercado cria o ambiente na organização de ouvir, compreender e reagir ao mercado e à concorrência. Nesta era da alta competitividade, as organizações retomam os princípios básicos, não sendo possível sobreviver sem um número suficiente de clientes que comprem seus produtos e serviços. Por outro lado, a orientação para aprendizagem é essencial para a sobrevivência em ambientes competitivos, é o coração de uma rápida adaptação de ambientes, é a chave para identificar as oportunidades e explorá-las rapidamente, e dar maior valor para os investidores, uma empresa que aprende, aplica seu conhecimento mais rápido (NARVER e SLATER, 1995).

Para uma organização maximizar a habilidade de aprender sobre os mercados e estabelecer a orientação para o mercado, é necessário um ambiente favorável, estrutura adequada e processos e incentivos para a operacionalização dos valores culturais que visam o aprendizado e a internalização do conceito de marketing (DESHPANDÉ e WEBSTER, 1989; DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 1994).



Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995) também sugerem que a orientação para mercado só melhora o desempenho se combinada com a orientação para o aprendizado. Esta corrente defende que o efeito sinérgico da orientação para mercado com o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de capacitações empresariais levam ao estabelecimento de uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, melhoram a performance (DAY, 1994; SLATER e NARVER 1995, HURLEY e HULT, 1998).

Os autores Slater e Naver (1995), afirmam que a orientação para mercado é ligada a orientação para aprendizagem na medida em que as empresas orientadas ao mercado, em função de sua habilidade de geração de inteligência e seu foco para clientes e competidores, têm a vantagem de responder com mais rapidez e eficiência às oportunidades e ameaças do mercado.

Sinkula (1997) testou um modelo no qual a orientação para o aprendizado afeta diretamente a geração e disseminação de informações. As hipóteses propostas foram confirmadas, o que permite também estabelecer uma relação, ao menos parcial, da aprendizagem com a orientação para mercado, visto que dois dos seus componentes foram comprovadamente relacionados com o aprendizado.

Para Perin e Sampaio (2004), no contexto da orientação para mercado, a orientação para aprendizagem é de grande importância para a organização, uma vez que instiga o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes através de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio. Esta condição leva a organização a melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade (SLATER e NARVER, 1995).

Alguns estudiosos constataram que a orientação para aprendizagem afeta indiretamente o desempenho organizacional, pelo aumento dos comportamentos orientados para o mercado, e afeta diretamente o desempenho, facilitando a aprendizagem generativa que leva à inovação de produtos, procedimentos e sistemas (HURLEY e HULT, 1998; BAKER e SINKULA, 1999a; SLATER e NARVER, 2000).

As organizações precisam aprender continuamente, não podendo presumir que um sucesso atual irá assegurar sua permanência no mercado. A capacidade de aprender deve-se tornar constante na busca de novas e melhores formas de desenvolvimento da organização. Conseqüentemente, a orientação para mercado

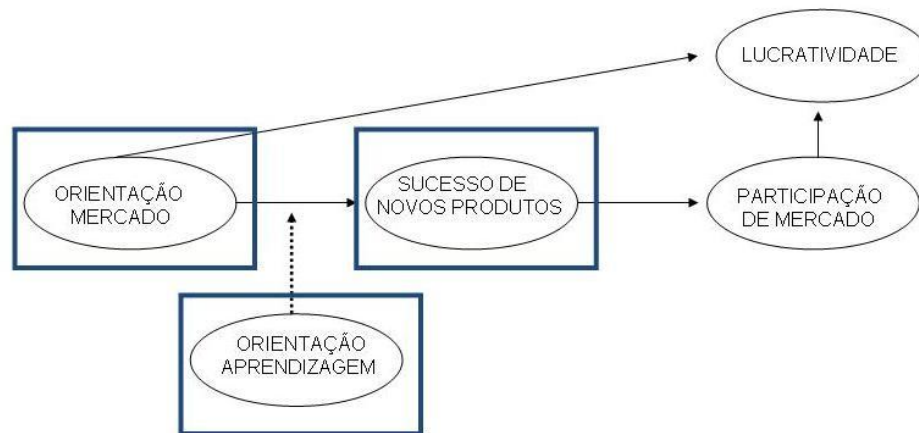
não vem sozinha, ela exige processos de informações de mercado que, por sua vez, irá permitir-lhe inovar a rotina. Ou seja, a orientação para aprendizagem é crucial nas organizações, refletindo na orientação para mercado devido às mudanças quotidianas necessárias para continuar a competir nos mercados (HURLEY; HULT, 1998).

Segundo Slater e Narver (1995) organizações que aprendem são guiadas por uma visão compartilhada que focaliza a energia dos membros da organização para a criação de valor superior para os clientes. Estas organizações, quando conseguem fortes níveis de orientação para a aprendizagem e orientação para o mercado, desenvolvem uma habilidade excepcional que possibilita antecipar e agir sobre as oportunidades de mercado.

A capacidade de aprender revela sua importância para as organizações orientadas para o mercado na geração e processamento das informações sobre o mercado. Organizações que são orientadas para o mercado, mas não estão engajadas em altos processos de aprendizagem podem permanecer atreladas aos modelos antigos, não gerando procedimentos inovadores (SLATER e NARVER, 1995; BAKER e SINKULA, 1999a).

No trabalho desenvolvido, Baker e Sinkula (1999b), incluíram o construto inovação, influenciados por Han, Kim e Srivastava (1998) e Hurley e Hult, (1998), em seu modelo testado no estudo anterior (BAKER e SINKULA, 1999a)

O modelo conceitual, que relaciona aprendizagem organizacional, orientação para mercado e performance empresarial dirigida através da inovação, é gerado a partir das hipóteses que foram testadas e comprovadas, é apresentado na próxima figura:



**Figura 6 – Modelo Teórico**

Fonte: Baker e Sinkula (2005, p. 299)

Baker e Sinkula (2005) concluíram que orientação para mercado e orientação para aprendizagem influenciam diretamente a performance das empresas através dos seus efeitos sobre inovação. Também encontraram um efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a performance, porém não constatarem um efeito direto da orientação para mercado sobre a performance. Neste sentido, a seguir é apresentada uma abordagem sobre orientação para mercado impactando em inovação.

#### 4.5.2 Relações entre Orientação para Mercado e Inovação

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.

Marinova (2004) comenta que apenas conhecer profundamente os clientes e o mercado competidor não conduz a inovação superior, mas o incremento constante no conhecimento de mercado e no conhecimento compartilhado dentro da organização assume um papel importante na conversão de propriedades sobre a inteligência de mercado em inovação.

Pesquisando o impacto da orientação para o mercado sobre a inovação de produto dentro do contexto das capacidades estratégicas (DAY, 1994b), Lukas e Ferrel (2000) concluíram que a inovação de produto varia com a orientação para o mercado. Especificamente, a) orientação para o cliente aumenta a introdução de produtos totalmente novos e reduz o lançamento de produtos similares a um já existente no mercado (*me-too products*); b) orientação para o competidor aumenta a introdução de produtos similares a um já existente no mercado e reduz o lançamento de extensões de linha e produtos totalmente novos; c) coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha e reduz a introdução de produtos similares a um já existente no mercado (LUKAS e FERREL, 2000).

As organizações orientadas para o mercado têm maior habilidade em responder rapidamente e flexivelmente às tendências do mercado, podendo antecipar com mais precisão as respostas dos consumidores às ações designadas para retê-los ou atraí-los, podendo melhorar as relações no canal e agir com base nas informações de maneira coerente (DAY, 1994a). Estas habilidades levam a empresa a alcançar performance superior.

Conforme descrito por Day (1994a), grande e crescente parte da literatura indica que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com uma performance superior. Diversos estudos foram realizados no intuito de verificar empiricamente a associação da orientação para o mercado à performance empresarial e foram conduzidos em diferentes contextos. De uma maneira geral, observa-se uma relação positiva entre os dois constructos, conforme comprovado nos trabalhos de, por exemplo, Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Slater e Narver (1994), Han, Kim e Srivastava (1998), Baker e Sinkula (1999) e Voss e Voss (2000). No Brasil, resultados positivos foram encontrados por Perin e Sampaio (2001).

Sheth (2001) coloca que seguir uma orientação para o cliente traz para a empresa vantagens competitivas que levam a um desempenho empresarial mais alto, na forma de: a) um aumento da lucratividade conseqüente da eficiência de

custo em virtude da compra repetida, da elevação dos preços e da lealdade do cliente; b) de um crescimento da receita gerado pelo aumento da propaganda boca-a-boca, pelo fato de o cliente comprar em um único lugar e pelas inovações em produtos.

Voss e Voss (2000) afirmam que uma empresa orientada para o mercado possui um entendimento maior dos seus clientes, o que, conseqüentemente, leva ao aumento na satisfação dos clientes e ao melhor desempenho da empresa.

Homburg e Pflesser (2000) encontraram fortes relações entre orientação para mercado e performance de mercado e financeira. Os autores definiram performance de mercado como a eficácia das atividades de marketing, que pode ser medida através da satisfação de clientes, retenção de clientes e obtenção do *market share* desejado. Performance financeira é operacionalizada pelo retorno em termos de vendas e surge como conseqüência da performance de mercado.

Baker e Sinkula (1999) argumentam orientação para mercado representa o grau em que as organizações adquirem, distribuem e utilizam as informações de mercado como um *input* para inovação. Os autores afirmam que apenas a orientação para 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 nas organizações difere, a relação entre orientação para mercado e inovação ganha importância e significado na performance das empresas.

Já Webster (1993) trata o conceito de performance de inovação como uma constante 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.

Segundo Baker e Sinkula (1999a, p. 412) as empresas que são orientadas para mercado estão:

[...] constantemente atentas ao ambiente externo e encorajam seus empregados a questionar o modo como operacionalizam seus comportamentos orientados para 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).

Kohli e Jaworski (1993, p. 64) sugerem que “a 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 a inovação organizacional e a performance. E 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 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 e JAWORSKI, 1990).

Seguindo essa linha de pesquisa, Han, Kim e Srivastava (1998) apresentaram um modelo conceitual relacionando orientação para o mercado, inovação e performance organizacional. Segundo os autores, a inovação deveria ser considerada sob dois aspectos: um tecnológico e outro administrativo. A inovação tecnológica refere-se a produtos, serviços e processo de produção, enquanto que a inovação administrativa diz respeito à estrutura organizacional e ao processo administrativo. Os autores proveram evidências empíricas de que a orientação para o mercado facilita a inovatividade organizacional, a qual, por sua vez, influencia positivamente a performance organizacional.

#### **4.5.3 Relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação**

A capacidade de aprendizagem organizacional passou a ser tão importante para as organizações que Kaplan e Norton (1997), ao definirem um sistema para a avaliação de desempenho para as empresas, incluíram essa capacidade com uma das quatro perspectivas a serem analisadas, além das perspectivas financeiras, do mercado e dos processos internos. Estes autores ressaltam que:

A habilidade de uma empresa para inovar, melhorar e aprender vincula-se diretamente ao valor da empresa. Isto é, somente através da habilidade para lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional, uma empresa pode penetrar em novos mercados e aumentar seus rendimentos e suas margens, ou seja, crescer e conseqüentemente aumentar o valor para os acionistas, (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 76).

Baseando-se nesse argumento, nota-se que as organizações necessitam apresentar elevada capacidade de aprendizagem, pois necessitam aprender a inovar e a desenvolver novas competências organizacionais que serão as fontes de suas vantagens competitivas no futuro. E para isso precisam aprender cada vez mais rápido, para adquirir novas capacidades antes de seus concorrentes e, acima de tudo, esse aprendizado deve provocar mudanças consideráveis nas empresas, preparando-as para administrar as mudanças que virão no futuro (FLEURY e FLEURY, 1997).

Para Senge (1990) cabe aos líderes a responsabilidade por estimular o aprendizado dentro das organizações. Afirma ainda, que nas empresas voltadas ao aprendizado, deve haver um livre fluxo de informações e abertura dos canais de comunicação tanto dentro quanto fora da empresa.

Perin e Sampaio (2001) identificaram, também, a relação direta de uma das dimensões da orientação para aprendizagem (mente aberta) sobre uma das dimensões da performance empresarial (novos produtos). Assim, baseado nessa relação encontrada, e citando Hurley e Hult (1998) e Han, Kim e Srivastava (1998), Perin e Sampaio (2001) sugerem que o construto de inovação (*innovativeness*), devidamente operacionalizado, possa colaborar para um melhor entendimento ou explicação da relação entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial.

Uma resposta a essa sugestão parece ter sido trazida pelo estudo de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002). Adotando a perspectiva organizacional da inovação (conforme, também, Hurley e Hult, 1998), operacionalizada por meio de seis indicadores os autores elaboraram um modelo de relação entre orientação para aprendizagem, inovação e performance empresarial.

O teste desse modelo deu-se por meio de uma enquete com 187 questionários (de 400 enviados, 46,75% de taxa de retorno) dirigidos a vice-presidentes de pesquisa e desenvolvimento de empresas estadunidenses de uma grande variedade de atividades econômicas. Dentre as relações diretas

investigadas, os resultados indicam, segundo os autores, uma clara influência da orientação para aprendizagem, um construto de segunda ordem, sobre a inovação empresarial. Sustentando por Baker e Sinkula (1999), esse estudo encontrou uma relação também positiva entre orientação para aprendizagem e performance empresarial. Também a inovação empresarial mostrou-se relacionada positivamente com a performance da empresa, reforçando uma relação já sustentada em ampla base de evidências por Damanpour (1991). Quanto aos efeitos moderadores, a idade de uma empresa – isto é, o tempo desde sua fundação – mostrou influenciar a relação entre orientação para aprendizagem e inovação empresarial. Empresas mais antigas estão mais propensas a empregar seu conhecimento, transformando-o em atividades inovadoras. Não há, porém, influência da idade da empresa sobre a relação entre orientação para aprendizagem e performance empresarial, sugerindo, segundo Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), que a orientação para aprendizagem possa ser entendida como um recurso organizacional, igualmente importante para empresas jovens ou antigas.

Cabe ressaltar que a cultura da aprendizagem parece ser mais relevante para a inovação do que a orientação para o mercado. Organizações “(...) com uma pesada orientação para a aprendizagem questionam se suas crenças principais sobre clientes, competidores e fornecedores que proveram a base para ações passadas continuam a ser aplicáveis” (BAKER e SINKULA, 1999b, p. 297). Segundo os estudos de Hurley e Hult (1998), níveis mais altos de inovatividade nas culturas empresariais estariam associados a um maior nível de iniciativas de inovação bem-sucedidas. Estes níveis mais altos de inovatividade estariam associados com culturas que enfatizam o aprendizado, o desenvolvimento e a tomada de decisão participativa, Hurley e Hult (1998, p. 42) sugerem a realização de novos estudos associando inovação à orientação para o mercado e à aprendizagem organizacional.

A orientação para a aprendizagem, junto com outros aspectos da cultura organizacional, seria um antecedente à inovação. Ainda segundo o estudo de Hurley e Hult, seria a capacidade de implementação de inovações que determinariam se as orientações para mercado e aprendizagem levam efetivamente ao desenvolvimento da empresa e a conquista de uma performance superior (HURLEY e HULT, 1998). Os autores sugerem que uma ênfase na aprendizagem e desenvolvimento individuais viabiliza a geração de novas idéias na organização, aumenta a capacidade de entendimento destas idéias além de aumentar a criatividade e a



habilidade para se identificar novas oportunidades ajudando, ainda, na resolução de problemas. Além de tudo, sinaliza aos funcionários que eles são valorizados e os encoraja a olhar a inovação com bons olhos.

Freitas (1991) afirma existir uma relação direta entre cultura e performance e cita os trabalhos de Gordon (1985) e Denison (1984) como dois estudos importantes que comprovam que existem efeitos mensuráveis nesta relação. A autora afirma, ainda, que são poucos os autores "que não assumem que a cultura possa influenciar o desempenho organizacional, ou, pelo menos, que as pesquisas realizadas têm sido insuficientes para sustentar esta afirmativa" (FREITAS, 1991, p. 105).

Se a cultura for orientada para o aprendizado, o foco estará na busca constante de melhores práticas e maneiras de fazer negócios visando entender e atender os clientes (DAY, 1994), o que leva diretamente a resultados superiores (SLATER e NARVER, 1995). Para Hurley e Hult (1998), a capacidade de aprender levará ao desenvolvimento da empresa e à performance superior, mas esta relação é mediada pela capacidade de implementar inovações a partir do aprendizado. Os autores concluíram que quanto mais uma cultura enfatizar o aprendizado, maior será a inovação, e, conseqüentemente, o desempenho. Slater e Narver (1995) sugerem que a habilidade de aprender aumenta a performance numa relação direta. Da mesma forma, Cillo, Mazursky e Troilo (2002) afirmam que o processamento de informação organizacional afeta a performance.

Os resultados encontrados nos estudos citados acima mostram os fatores que fundamentam a existência das relações entre os construtos a serem estudados. O quadro a seguir apresenta uma síntese das relações abordadas nos capítulos anteriores:

**Quadro 1** - Principais fatores que fundamentam a existência das relações entre os construtos Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação, citadas em estudos anteriores.

Relações	Motivos	Autores
Orientação para Mercado - Orientação para Aprendizado	OM impacta em OA na medida em que OM desenvolve a relação entre a empresa e seus públicos, desenvolvendo conhecimento e resultando em aprendizagem.	Narver e Slater, 1995
	OM leva a OA na medida em que AO desenvolve o compromisso da organização com a criação de valor superior aos clientes e também desenvolve um entendimento de como implementar esta norma.	Slater e Narver, 1995
	OM leva a OA na medida em que OM possui um processo que permite as empresas a aprender, no momento em que as empresas voltadas para o mercado provêem um cultural framework no qual OA pode ser desenvolvida.	Dickson, 1996
Orientação para Aprendizagem - Orientação para Mercado	OA incrementa OM na medida em que OA cria um ambiente favorável, uma estrutura adequada e processos e incentivos para a operacionalização dos valores culturais que visam o aprendizado, trazendo uma maior internalização do conceito de marketing.	Deshpandé, Farley e Webster, 1993
	OA impacta em OM na medida em que o aprendizado afeta diretamente a geração e disseminação de informações, criando uma maior compreensão por parte de todos os públicos envolvidos pela organização.	Sinkula, 1997
	OA impacta em OM na medida em que a capacidade de aprender reflete nas mudanças quotidianas necessárias para continuar a competir nos mercados.	Hurley e Hult, 1998
	OA incrementa OM na medida em que as organizações que aprendem são guiadas por uma visão compartilhada que focaliza a energia dos membros da organização para a criação de valor superior para os clientes.	Slater e Naver, 1995
	OA leva a OM na medida em que OA desenvolve uma habilidade excepcional que possibilita aos funcionários antecipar e agir sobre as oportunidades de mercado.	Slater e Narver 1995

Orientação para Mercado - Inovação	OM leva a Inovação na medida em que as organizações estão atentas ao ambiente externo e encorajam, seus funcionários 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.	Baker e Sinkula, 1999b
	OM incrementa a Inovação na medida em que a OM provê algo novo ou diferente em resposta as condições de mercado, o que pode ser visto como forma de comportamento inovador.	Kohli e Jaworski, 1993
	OM leva a Inovação na medida em que OM possui constante conhecimento de mercado e conhecimento compartilhado dentro da organização, assumindo um papel importante na conversão de propriedades sobre a inteligência de mercado em inovação.	Marinova, 2004
	OM leva a Inovação na medida em que a orientação para o cliente aumenta a introdução de produtos totalmente novos e reduz o lançamento de produtos similares a um já existente no mercado. Isso pode ser explicado se empresas orientadas para o cliente tenham desenvolvido habilidades para compreender as necessidades latentes dos consumidores.	Lucas e Ferrel, 2000
	OM leva a Inovação uma vez que OM é uma constante 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.	Webster, 1993
	OM leva a Inovação na medida em que as empresas orientadas para o mercado fazem o novo, ou de maneira diferente, em resposta às condições do mercado, o que se traduz em um comportamento inovador.	Jaworski e Kohli, 1993
	OM leva a Inovação na medida em que OM fundamenta suas ações a partir do consumidor, resultando em inovações incrementais e radicais.	Baker e Sinkula, 2005

Orientação para Aprendizagem - Inovação	<p>OA leva a Inovação na medida em que uma ênfase na aprendizagem e desenvolvimento individuais viabiliza a geração de novas idéias na organização, aumenta a capacidade de entendimento destas idéias além de aumentar a criatividade e a habilidade para se identificar novas oportunidades ajudando, ainda, na resolução de problemas, sinalizando aos funcionários que eles são valorizados e os encoraja a olhar a inovação com bons olhos, resultando, assim, em inovação.</p>	Hurley e Hult, 1998
	<p>OM leva a Inovação na medida em que a OM desenvolve a adaptação da empresa às mudanças n mercado, resultando em inovações com base nas necessidades já existentes dos consumidores.</p>	Baker e Sinkula, 2005
	<p>OA incrementa a Inovação na medida em que leva as empresas a desenvolver novas competências organizacionais, aprendendo mais rápido e adquirindo novas capacidades antes de seus concorrentes e, acima de tudo, esse aprendizado provoca mudanças consideráveis nas empresas, preparando-as para administrar as mudanças que virão no futuro, tornando as organizações mais inovadoras.</p>	Fleury e Fleury, 1997
	<p>OA leva a Inovação uma vez que OA instiga o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes através de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio, levando a organização melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade.</p>	Perin, et al, 2004
	<p>OA incrementa a Inovação uma vez que a organização consegue utilizar as informações para criação de novos produtos/serviços adequando às necessidades dos clientes.</p>	Slater e Narver, 2000
	<p>AO leva a Inovação na medida em que o conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável, fazendo com que este conhecimento se transforme em novas tecnologias, resultando na geração de inovação.</p>	Davenport e Prusak, 1998

Fonte: do autor (2009)

## 5 MÉTODO

Este capítulo descreve os procedimentos utilizados da pesquisa desenvolvida, com o intuito de estruturar os processos de seleção, obtenção e análise dos dados, viabilizando o alcance dos objetivos propostos.

Segue-se uma discussão sobre os aspectos gerais da metodologia, abordagem de pesquisa utilizada e a classificação do estudo. Em seguida é apresentada a unidade de análise, a operacionalização e os instrumentos de coleta de dados e por fim os procedimentos de validação e a preparação dos dados para análise.

### 5.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi aplicada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, que segundo Malhotra (2001) o principal objetivo deste tipo de pesquisa é prover a compreensão do problema que o pesquisador deve enfrentar. Por meio dessa estratégia de pesquisa, pretende-se atingir o objetivo proposto neste trabalho de compreender os motivos de relação entre os construtos de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação.

A opção da pesquisa qualitativa justifica-se por tratar de um tema que requer uma investigação profunda em uma realidade específica, mas sem a pretensão de generalizações, como entender as relações entre: orientação para mercado, orientação para aprendizagem, capacidades de inovação e performance de inovação.

A estratégia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi o Estudo de Caso, que visa o aprofundamento de poucos objetivos, no intuito de compreender detalhadamente os mesmos (GIL, 2002). Para Gil (2002), sua maior indicação ocorre em pesquisas exploratórias devido a sua flexibilidade, que contribui para atingir outros interesses no decorrer da pesquisa.

Segundo Yin (2005), o Estudo de Caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais

como processos organizacionais e administrativos os quais foram pesquisados a partir das categorias organizadas e da fundamentação teórica, sem deixar que novos elementos pudessem emergir durante o processo. O autor acrescenta que o Estudo de Caso, como experimento, não representa uma “amostragem” e o objetivo do pesquisador é expandir o estudo de teorias, buscando relacionar as variáveis pesquisadas com os aspectos encontrados na fundamentação teórica.

## 5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Para Stake (1994), o bom entendimento de um fenômeno pode depender da correta escolha do caso, buscando-se aqueles com os quais se pode aprender mais ao se realizar o estudo. Yin (2005) destaca que a definição da unidade de análise está vinculada à forma como a questão de pesquisa foi formulada.

Conforme os objetivos dessa pesquisa, buscou-se uma organização que apresentasse destaque nas variáveis em estudo, especialmente a inovação e as facetas de desempenho organizacional. Como unidade de análise definiu-se RÁDIO IPANEMA FM, por representar importante fonte de conhecimento, e ser capaz de aumentar o aprendizado sobre o tema escolhido. A escolha apesar de ser intencional, o que para muitos possa parecer um viés da pesquisa, está de pleno acordo com Minayo (1993).

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, a unidade de análise teve como ponto de partida as relações identificadas em diferentes estudos já realizados, buscando aprofundar o entendimento quanto aos fatores que determinam as relações citadas. São descritas no roteiro de análise (Anexo A) o qual foi desenvolvido a partir da síntese teórica apresentada no quadro 1.

O caso estudado se deu a partir da empresa RÁDIO IPANEMA. Fundada em 1983, a empresa tem como atividade proporcionar música e informação aos seus ouvintes. A Ipanema faz parte do Grupo Bandeirantes de Comunicação do Rio Grande do Sul, que se caracteriza como uma grande empresa de comunicação multimídia. Completando 26 anos de existência, a rádio continua inovando em sua grade de programação e tecnologia, buscando informações no mundo musical e cultural e passando aos seus ouvintes e internautas em primeira mão. Destaca-se

por ser pioneira em produtos diferenciados pensando em uma maior interatividade com seu público. A estrutura da empresa esta acompanhando seu crescimento, suas inovações de mercado tem possibilitado uma maior qualificação de seus funcionários e investimento em tecnologia.

A escolha de um caso único pode se valer de várias razões, dentre estas, proporcionar uma contribuição significativa a respeito do que se quer estudar, oferecer a possibilidade de confirmar, modificar ou ampliar um determinado conhecimento, bem como apresentar uma situação especifica, onde os pesquisados tem a oportunidade de analisar um fenômeno ou situação concreta acerca do tema estudado (YIN, 2005).

### 5.3 ETAPAS DA PESQUISA

As etapas da pesquisa envolvem tanto a esquematização quanto a previsão de análise e interpretação de dados (GIL, 2002). Segundo Yin (2005), definir a estrutura é um dos passos mais importantes para o bom andamento da pesquisa. Para Malhotra (2001), desenvolver um instrumento adequado para realizar as mensurações em pesquisas de marketing não é uma tarefa fácil, mas é fundamental para o sucesso da pesquisa que se pretende realizar.

O protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa, uma vez que visa coletar dados para um estudo de caso. Nele estão o instrumento de pesquisa, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento (YIN, 2005). Segundo Yin (2005, p. 92), o “protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa, visto que orienta o pesquisador na coleta de dados a partir de um estudo de caso único”.

Neste estudo, foi desenvolvido o protocolo conforme modelo proposto por Yin (2005), dividido em quatro fases: a) visão geral do projeto do estudo de caso (levantamento bibliográfico e coleta de dados); b) procedimentos de campo (elaboração do roteiro de entrevista para validação com especialistas); c) questões do estudo de caso; d) triangulação (análise de dados e resultado da pesquisa); conforme descrito nos itens a seguir.

## 5.4 COLETA DE DADOS

Os autores Lüdke e André (1986) e Bruyne (1982) afirmam que para a apreensão da totalidade de uma situação, deve-se recorrer a uma variedade de técnicas de coletas de informações. Considerando a perspectiva dos autores utilizar-se-á para coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e fontes documentais.

Segundo Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de algumas fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação de participantes e artefatos físicos. Para tanto, foi feita a combinação destas técnicas para descobrir novos dados ou propor questionamentos alternativos aos inicialmente previstos.

### 5.4.1 Entrevistas em profundidade

Um dos instrumentos a serem utilizados foi a entrevista em profundidade. A opção pela realização neste formato permite que as questões formuladas antecipadamente no roteiro (Apêndice A), tenham a ordem alterada ou, eventualmente, sejam suprimidas e onde o entrevistado poderá discorrer livremente a respeito dos temas propostos. Optou-se por realizar questões abertas, o que permitiu a obtenção de dados em profundidade, conforme destacado por Gil (2002, p. 118).

Roesch (1999) cita que a entrevista permite que o pesquisador capte o nível de emoção dos entrevistados, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, além de suas experiências e percepções básicas. Para a autora, o principal objetivo das questões abertas é o de entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do entrevistador. Através de perguntas abertas, o entrevistador utiliza um mínimo de sugestões e opiniões próprias possíveis e possibilita a exploração das respostas dando continuidade ao andamento das questões. O



entrevistador pode orientar a direção das questões, dando ênfase e explorando os tópicos necessários, promovendo discussão e elaboração de novas questões por parte do entrevistado. O quadro de entrevistados é formado por profissionais que trabalham na empresa, atuando em diferentes setores e níveis hierárquicos da empresa. Foram entrevistados pelo autor: o Diretor Geral da Empresa, Diretor Administrativo, Gerente Comercial, Gerente de Programação, Coordenador de Programação, Planejamento, Gerente de Eventos, Webmaster do site, Locutor e 01 executivo comercial, totalizando 10 entrevistados.

Para a realização do roteiro de entrevista (vide Apêndice A), foram considerados os objetivos propostos pelo trabalho, assim como os temas discutidos, e pesquisa bibliográfica em livros, artigos e dissertações, procurando esclarecer pontos não muito claros do tema e buscando a visão de especialistas da área.

#### **5.4.2 Documentação**

A documentação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados. Segundo Yin (2005), os documentos podem ser exemplificados como: cartas, memorandos, correio eletrônico, documentos administrativos, como relatórios de avaliação ou outros documentos gerenciais internos, estudo, avaliações formais feito pelo “local” de estudo, recortes de jornais, revistas, artigos que apareceram na mídia, entre outros.

O uso de documentos é uma importante fonte de evidências e proporciona ao pesquisador a possibilidade de enriquecer sua pesquisa. Em estudos de caso o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2005).

Foram considerados objetos de pesquisa documental, para fins deste trabalho, as propostas, material de comunicação interna, relatórios e artigos, conforme sugere Gil (2002). A documentação pesquisada auxiliará na obtenção de dados para conhecimento de processos internos e dos fluxos de informação.

A utilidade desses documentos deve ser cuidadosamente avaliada em função de seu viés. Os documentos nos estudos de casos servem principalmente para valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Entre os documentos a serem analisados para realização deste estudo estão as atas das reuniões de Cross Media, relatórios das reuniões gerenciais, e-mails internos e instrumentos de comunicação interna. A importância do uso destes documentos está na riqueza de informações sobre as atividades que envolvem suas lideranças, as equipes, bem como dados relacionados à performance. Além disso, retratam a realidade da organização através da citação dos aspectos que retratam a valorização do cliente, bem como indicadores com resultados da empresa.

## 5.5 ANÁLISE DE DADOS

Ao final da pesquisa de caráter qualitativo, Roesch (1999) afirma que o pesquisador, depara-se com uma grande quantidade de informações que se materializam na forma de textos, os quais são organizados para interpretação. Após o término da etapa de coleta de dados, estes passaram por uma fase de análise para que, de maneira estruturada, possibilitem a elaboração dos resultados e conclusões.

Na concepção de Yin (2005, p. 132), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. O autor ressalta que cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, determinando prioridades do que deve ser analisado e por que.

Para analisar os dados foi feita a análise de conteúdo que enriqueceu a pesquisa exploratória aumentando a possibilidade de descobertas. Segundo Triviños (1987) este tipo de análise é um meio eficiente para estudar as comunicações entre os homens, dando ênfase ao conteúdo das mensagens. Já Laville e Dionne, (1999) dizem que este princípio consiste em desmontar a estrutura dos elementos para esclarecer suas características e extrair seu significado.

Neste sentido, Moraes (1999) define a análise de conteúdo como uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Ainda, segundo o autor, essa técnica auxilia na compreensão fornecendo informações complementares que não seriam percebidas durante uma leitura comum.

A análise de conteúdo é do tipo categorial que, segundo Bardin (1977), permite uma classificação dos elementos significativos de acordo com a ausência ou presença das categorias analisadas. As categorias estão divididas entre as relações entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação.

Os resultados obtidos na análise dos dados devem ser aderentes às teorias existentes, mas também mostrar o que é conflitante e buscando assim razões para as diferenças (OLIVEIRA, MAÇADA e GOLDONI, 2006). Foi utilizado também o método de triangulação de fontes de dados a fim de qualificar a pesquisa, uma vez que as fontes de evidência fornecem essencialmente avaliações para o mesmo fenômeno (YIN, 2005).

Para Stake (1994), a triangulação tem sido geralmente considerada o processo de uso de múltiplas percepções para tornar claras as idéias, verificando a recorrência das observações ou interpretações. Desse modo a triangulação será composta pelos dados primários (entrevistas) e dados secundários da empresa pesquisada (documentação e bibliografia pesquisada).

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas a análise dos dados e a descrição dos resultados da pesquisa. Primeiramente será feita a descrição da organização pesquisada, ressaltando suas características, atividades e propósitos. Em seguida são apresentadas as características dos respondentes da pesquisa. E, por último, os fatores que determinam as relações entre os construtos estudados.

### 6.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Desde 1937, os veículos do Grupo Bandeirantes de Comunicação estão presentes na cobertura dos principais fatos da história do Brasil e do mundo. A tradição e credibilidade do jornalismo, a emoção do esporte e os mais variados programas que entretêm, divertem e informam, sempre fizeram parte do dia-a-dia da família brasileira. A Band RS acompanha o ritmo acelerado da revolução digital e incorpora a cada dia as inovações tecnológicas das comunicações aos seus veículos. Tudo isso para serem desenvolvidos programas e produtos com qualidade. Nesses últimos anos, o Grupo Bandeirantes de Comunicação cresceu, adquiriu e criou novas marcas e consolidou-se como uma grande empresa de comunicação multimídia. Todo esse crescimento foi suportado única e exclusivamente por empresas e pelo mercado anunciante, que acreditam na diversidade de opinião e apostam no crescimento de um grupo comprometido com os interesses do estado. Hoje, a Band RS possui quatro veículos: Band TV, Rádio Band AM, Rádio Band News e Rádio Ipanema FM. Todo esforço em investimentos e trabalho é para atender às necessidades da população e dos anunciantes com a qualidade e credibilidade que sempre fizeram parte da história do Grupo Bandeirantes de Comunicação.

Neste estudo, optou-se trabalhar com a Rádio Ipanema, pelo fato deste veículo apresentar fortes valores de inovação. A Rádio Ipanema FM surgiu em 1983, no dial 94.9 para trazer aos gaúchos as novas tendências da música. Inovou também com o que virou sua marca registrada, vinhetas educativas e impulsionou a visibilidade de sua irreverente logomarca **n** em milhares de adesivos e anúncios de

revistas. A Ipanema é uma rádio jovem que tem a capacidade de ousar, criando uma linguagem própria e, por meio dela, gerar idéias e conceitos, transmitir entretenimento, informação e incentivar a cultura local, incluindo valores como compromisso social, liberdade de expressão e ética.

A Ipanema é umas das rádios jovens mais influente e inovadora do Rio Grande do Sul. Com uma programação que mixa rock, black music e MPB, e conecta novas tendências aos clássicos da música pop, a emissora atinge um público variado e fiel, de todas as idades e classes sociais. Pautada em uma postura independente em relação à indústria fonográfica, com uma locução informal que reflete a linguagem dos próprios ouvintes e na qualidade da informação e conteúdo, a Ipanema conquistou credibilidade ao longo de seus 26 anos de história, e se mantém fundamental na propagação do rock feito no Estado.

Na frequência 94.9 MHz, o ouvinte tem a certeza de encontrar a música e a informação voltada para quem não se contenta com o óbvio. A Ipanema se caracteriza por rodar essencialmente as tendências e os artistas que trabalham a qualidade em primeiro lugar. Novas ou velhas, pesadas ou suaves, famosas ou anônimas, todas as músicas que rodam na Ipanema atendem basicamente a um critério: talento. Enquanto a ordem geral nas rádios brasileiras é tocar cada vez mais as “confirmadas” pela indústria do showbiz, a Ipanema vem honrando as tradições farrapas, traçando seu próprio caminho. Promovendo a música jovem enquanto arte, fator de enobrecimento da alma, jamais de alienação, a Ipanema segue tocando a sensibilidade humana. Tanto que a Ipanema é uma das únicas emissoras do seu porte cujos comunicadores são mais que meros robôs, pois produzem seus horários e determinam as músicas e notícias veiculadas diariamente. Além disso, a Ipanema foi a primeira rádio FM do sul do País a ser “dispensada” da transmissão da Voz do Brasil entre 19hs e 20hs. No horário do rush, enquanto as outras emissoras transmitiam programação obrigatória de Brasília, a Ipanema veiculava o programa a *VEZ DO BRASIL*, que tocava apenas músicas brasileiras.

A Ipanema também demonstra sua inovatividade através de prêmios ganhos. No ano de 2002 ganhou o prêmio Veículo do Ano no 28º Salão da Propaganda (promovido pela Associação Riograndense de Propaganda). Em 2005 ganhou dois prêmios muito importantes: no mês de maio, o prêmio Claro de Música Independente, na categoria Melhor Programa de Rádio ou Emissora. E no mês de novembro ganhou o Top de Marketing ADVB 2005, na categoria Entretenimento. Em

2006 ganhou o Prêmio Açorianos: Destaque para Mídia Rádio (Programa Prefácil) e recentemente comprovou mais uma vez sua força no cenário musical, consagrando-se Veículo Eletrônico do Ano pelo Prêmio Colunistas 2008, mostrando que a Ipanema enxerga tendências, não trabalhando apenas a rádio, mas também seu veículo site (<http://www.ipanema.com.br>).

O site da Ipanema é referência no Estado. Para se comunicar ainda mais com seu público, possui todas as informações que o ouvinte deseja saber: programação completa, informação, agenda dos eventos da cidade, fotos e vídeos das ações da rádio, promoções, espaço para sugestões, críticas e ainda a opção de ouvir a rádio on-line. O site tem mais de 1 milhão de acessos mês, 111 mil cadastrados que se inscrevem para receber as informações da rádio e participar de promoções. Os internautas da Ipanema ficam (em média) 37 minutos navegando no site da rádio, enquanto o padrão para sites brasileiros é de 10 minutos. Além disso, a rádio on-line pode ser acessada por milhares de ouvintes simultâneos de qualquer lugar do mundo.

Na sua área de cobertura, a rádio Ipanema abrange Porto Alegre, Grande Porto Alegre e alguns municípios do interior do Estado num raio de 120km. A Ipanema tem, atualmente, 20 funcionários diretos entre área comercial e operacional, onde a contribuição de cada um é fundamental para o alcance de metas e objetivos propostos. Os funcionários da Ipanema possuem uma série de benefícios, entre eles: refeitório, assistência médica e odontológica, curso de línguas subsidiado, rancho mensal, academia, assinatura de jornais e revistas, salão de jogos, associação de funcionários (AssoBand), locação de fitas, CDs e DVDs, e acesso a todas ações culturais e musicais que acontecem na capital gaúcha.

Os ouvintes da Ipanema são extremamente qualificados, pertencentes, na sua maioria, das classes AB, entre 20 a 39 anos e com escolaridade média de 2º e 3º graus completos, com índice de afinidade em média de 200% com a rádio. Em 2009, os índices de audiência vêm crescendo mês a mês, comprovando a eficiência da Ipanema como veículo de comunicação. (Fonte: Ibope – Praça Porto Alegre e Grande Porto Alegre).

Quanto à questão financeira a Ipanema vem crescendo sua margem de lucro a cada ano. Por ser uma rádio que nunca alcançou um grande número de ouvintes, e por isso não ser a preferência dos anunciantes, seu desafio sempre foi aumentar o faturamento, e para tanto, apostou-se em uma reestruturação comercial

e utilizando a percepção de rádio de vanguarda. O objetivo era deixar de ser percebida como um veículo apenas voltado ao jovem, mas lançador de produtos para o público formador de opinião. Com isso, a rádio se mantém vista como uma rádio de atitude.

No início de 2009 a Rádio Ipanema sofreu uma reestruturação na área de programação, assumindo um novo slogan: Ipanema a Escola do Rock. Além disso, o material visual da rádio foi refeito por um artista gaúcho, Fábio Zimbres, criando um ar de modernidade. A nova programação está baseada nos 3 N's de Novo, Não e Nonsense, trabalhando com arte breaks que contam a história do rock nacional e mundial. Entre as novidades está o site da rádio com um novo projeto arquitetônico, muito mais arrojado e conectado com o ouvinte, junto com os blogs N Coisas e Subúrbia.

Além dessas novidades, a Ipanema continua com ações inovadoras como o Firmeza Ipanema, onde vários estabelecimentos comerciais de Porto Alegre se inscrevem no site da rádio e esperam ser sorteados toda quinta-feira para receber a visita da unidade móvel da rádio, 100 latas de cerveja e pizza para o *happy hour* dos funcionários, comemorando a chegada do final de semana. No site da Ipanema tem o My Player que é a programação da madrugada da rádio feita exclusivamente pelos ouvintes, fazendo que haja uma interação direta entre rádio e público.

Com inovação na programação, também foram desenvolvidos projetos comerciais diferenciados. A Ipanema vem buscando intensificar algumas ações com idéias bem projetadas de forma a atrair novos anunciantes e assim obter crescimento. A imagem de uma empresa é o seu grande patrimônio, a forma com que ela se expõe para os seus públicos é de máxima importância, portanto é preciso realizar projetos com resultados positivos, com credibilidade e seriedade. Em janeiro de 2009 foi criado um quis sobre música e saúde no litoral norte do Estado. Uma parceria da Ipanema com a Secretária da Saúde que envolveu artistas e o mais importante, o grande público. Este é um exemplo de sucesso entre rádio (programação e comercial), cliente (anunciante) e ouvintes (público). O objetivo da Ipanema é que sua relação com seu público vá além das ondas do rádio.

Para apresentar a “nova” Ipanema ao mercado publicitário, a rádio ousou mais uma vez. Em um bar da capital gaúcha, lançou seu novo posicionamento através do Pecha Kutcha, apresentação inovadora criada pelos japoneses e que está chegando no Brasil. A apresentação se resume em 20 slides com fotos e

imagens e com ditos falados ao vivo ou gravados. O texto foi gravado com as vozes dos locutores e apresentado ao público presente e sintetiza o que a Ipanema está planejando para o ano de 2009 (Anexo B).

## 6.2 DESCRIÇÃO DOS RESPONDENTES

A pesquisa foi realizada de acordo com a metodologia apresentada no capítulo 5 e, conforme mencionado anteriormente, envolveu um total de 10 entrevistados, sendo que todos com cargos expressivos dentro da instituição. Julga-se relevante a apresentação das características dos respondentes, pois estas podem contribuir para a interpretação dos conteúdos apresentados neste capítulo.

Com o propósito de caracterizar os respondentes, são apresentados no quadro a seguir os cargos dos entrevistados. Os respondentes são apresentados neste estudo com a denominação “Entrevistado” seguida de uma numeração seqüencial que foi definida conforme a ordem cronológica de realização das entrevistas.

**Quadro 2** – Caracterização dos Entrevistados

	<b>Cargos</b>
Entrevistado 1	Diretor Administrativo Financeiro
Entrevistado 2	Webdesigner
Entrevistado 3	Gerente de Eventos
Entrevistado 4	Coordenadora de Programação
Entrevistado 5	Coordenadora de Planejamento
Entrevistado 6	Comunicador
Entrevistado 7	Diretor Geral
Entrevistado 8	Gerente Comercial
Entrevistado 9	Executivo Comercial
Entrevistado 10	Gerente de Programação

Fonte: do autor (2009)



### 6.3 FATORES QUE DETERMINAM AS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

A partir das relações estudadas são apresentados os fatores identificados como determinantes para a existência das mesmas. Foram analisados os resultados obtidos a partir das relações entre os construtos Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação, em pares, sendo para cada uma alinhando teoria e as evidências citadas nas entrevistas.

#### 6.3.1 Relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem

As relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem são determinadas por fatores que estabelecem melhores práticas no gerenciamento das informações pela organização. Durante a análise das entrevistas e documentos foram identificadas as seguintes variáveis que corroboram com o que diz a teoria: a) satisfação das necessidades dos clientes; b) compartilhamento de informações; c) geração de inteligência, d) observação da concorrência; e) capacidade de aprender.

No primeiro item analisado, ressalta-se principalmente o direcionamento da organização para satisfazer os consumidores. Esta variável se dá à medida que proporciona a organização de atuar de forma diferenciada no negócio. Neste sentido, o entrevistado 2 fala do posicionamento da rádio perante aos seus clientes, onde o primordial é a qualidade: Por exemplo, quanto a empresa estar presente na ferramenta *second life*. “Então eu tenho que saber mais ou menos o perfil desse meu cliente (...), conseguir traçar o perfil dele e apresentar uma inovação pra ele, eu tenho certeza de que ele vai ficar satisfeito”.

Nesta linha, o respondente 6 diz: “os funcionários tem muita voz ativa na Ipanema, se a idéia for realmente boa e viável, a gente consegue transformar em realidade”. Este ponto é citado também pelo entrevistado 8, onde comenta que na Ipanema a maioria das idéias surgem através do planejamento e do departamento comercial da rádio, entregando muito mais ao cliente do que ele realmente está comprando, fazendo com que o público se relacione ainda mais com a marca que

está anunciando. Entende-se que com isso, os anunciantes satisfazem suas necessidades, conseguindo expor sua marca ao público consumidor de maneira a atraí-los efetivando a compra, ou simplesmente, reforçando a marca institucional.

Segundo o respondente 1 a liberdade da relação entre gerência e funcionários estimula o pensar em ações específicas para um relacionamento maior com os clientes, seja através de eventos, projetos ou promoções. A aprendizagem nas organizações proporciona uma visão compartilhada que focaliza a energia dos colaboradores da empresa para criação de valor superior para os clientes (SLATER e NARVER, 1995).

Acredito ainda que é possível levantar alguns aspectos sinalizados pelo entrevistado 6, como ele ter “varias idéias, até de programas novos” e levando sempre pra uma determinada pessoa, compartilhando as sugestões com ela, pois ele acredita que ‘essa’ pessoa pode levar a idéia adiante: “Eu tenho muita idéia, o tempo todo, a cada semana invento uma loucura, um programa novo, que eu acho que pode acrescentar na rádio. Eu sempre levo para a pessoa que eu acho que pode levar adiante”. Esse trecho sugere uma boa relação com gerentes e/ou gestores da organização, além de uma boa capacidade da empresa de aceitar a participação de seus funcionários nessa etapa de geração de idéias, como ressalta a entrevistada 2: “Qualquer um pode vir com as suas idéias e a gente pode discutir, depois a gente apresenta para o nosso diretor de programação, o Eduardo Santos, se ele achar viável, se ele achar legal, ele tem uma visão muito ampla das coisas e isso que é bacana. A gente tem uma liberdade muito grande para colocar as nossas idéias em discussão. É bem tranquilo”

Do ponto de vista da Orientação para Mercado, o arcabouço teórico da Orientação para Aprendizagem é valioso para a empresa, uma vez que estimula o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes, não apenas as expressa, mas também as latentes por meio de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio (DAY, 1994b).

Perin e Sampaio (2004) ressaltam que Orientação para Aprendizagem leva a Orientação para Mercado uma vez que Orientação para Aprendizagem instiga o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes através de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio, levando a organização melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade. A Ipanema tem investido em novos

produtos, um deles é o site da rádio, que é atualizado diariamente e pensado para que seja transformado em uma nova mídia que traga resultado para a empresa, mas também principalmente para os anunciantes. Nos trechos abaixo podemos identificar este empenho:

“Quem teve o insight de investir no site foi o Edu, nosso ex-diretor de programação, ele sempre teve a mente muito aberta, sempre pensou muito para frente, hoje o site tem nos proporcionado muitos produtos, como o My Player, o Game, além de muitos de nossos internautas escutarem a rádio via site, nossa interatividade tem crescido a cada dia”. (entrevistado 4)

“O site é uma das nossas principais ferramentas de trabalho, os clientes estão percebendo cada vez mais que a internet é um ótimo meio de divulgação e muito mais fácil de mensurar os resultados, com isso, estamos investindo em projetos que envolvam o site e consequentemente estamos rentabilizando ainda mais a rádio” (entrevistado 8)

Outro ponto importante identificado na análise dos resultados é o compartilhamento de informações dentro da instituição como meio de promover tomadas de decisões mais eficientes. Este ponto é relatado pelo respondente 2 quando comenta:

“Eu trabalho na parte de web, mas tenho total liberdade para dar sugestões da área de marketing e vendas. Pelo fato de eu trabalhar dentro do departamento comercial, isso facilita com que eu entenda o dia-a-dia dos executivos comerciais e que eles entendam o meu mundo da internet, assim existe uma troca muito benéfica de informações e quem ganha com isso são os clientes”. (entrevistado 2)

No comentário do entrevistado 1 foi possível identificar este processo, onde a troca de informações é premissa fundamental para as tomadas de decisões: “Tratamos nas reuniões se os trabalhos desenvolvidos vão trazer resultado, se vão dar um impacto no mercado, mesmo se não tiver um resultado financeiro”. O entrevistado 4 fala ainda:

“Hoje mesmo o comunicador Alemão Vitor Hugo sugeriu que fizéssemos o adesivo do n da Ipanema com as cores da parada gay. Na hora fui falar com o setor financeiro para ver se era viável. Nisso a comunicadora Mary Mezzary já sugeriu que a móvel puxasse a parada gay, os locutores têm essa vontade de deixar a rádio bem irreverente. Fui lá comentei com o comercial e eles já criaram um projeto para tentar vender esta ação. Se vai dar certo? não sei, mas pelo menos a informação fluiu entre os departamentos”. (entrevistado 4)

Documentos revelam também que a empresa procura fortalecer essa troca de informações através de apoio tecnológico com a utilização de e-mails e

pastas em áreas públicas dos computadores para armazenamento das informações, facilitando o processo de compartilhamento de conhecimentos (Anexo C). A tecnologia da informação como apoio a comunicação reforça também a postura que pode ser alcançada na organização através do uso dos recursos disponíveis no mercado (SLATER e NARVER, 2000).

O entrevistado 9 afirma que por ter um diálogo muito aberto entre comercial e produção fica muito mais fácil desenvolver ações que envolvam os locutores da rádio e que satisfaçam os clientes. Neste sentido, Faleiro (2001) afirma que a Orientação para Aprendizagem interfere na Orientação para Mercado devido ao compartilhamento de informações existente entre os envolvidos no processo.

O processo de geração de inteligência de mercado mostrou-se como forte habilidade da organização. Isto ocorre, devido a contínua busca do conhecimento entre os colaboradores da empresa, gerando mais rapidez para responder as oportunidades e ameaças do mercado.

Segundo o respondente 2 sugere que o grande gerador de idéias é a dificuldade: “dentro de limites, dentro de dificuldades que a gente tem, a gente vai gerando idéias. Assim, as idéias são lançadas e discutidas e pelo fato de eu não trabalhar em um ambiente que não é totalmente tecnológico, tem pessoas que não têm a mesma cabeça que a minha, voltada para a web, e as idéias surgem em formato comercial e eu transformo para o formato web”. Seguindo esta linha o respondente 4 comenta:

“O site da rádio é uma ótima ferramenta se soubermos como utilizá-la, para tanto, temos uma pessoa trabalhando e pensando exclusivamente nisso, como melhorar, como inovar e sempre trocando idéias com o gestor de programação. O Webmaster lança a idéia e depois o gestor vê se é viável, mas estão sempre criando, cada mês eles inventam algo novo, seja essa idéia apenas uma melhoria, ou algo realmente diferente, como o My Player (ferramenta em que os internautas escolhem a programação musical da madrugada da rádio).” (respondente 4)

Analisando o documento para refazer a estrutura do site (Anexo D), percebe-se que a empresa procura manter seus registros e arquivos atualizados para que a memória organizacional sirva como orientação, visando maior acertividade nas tomadas de decisões. Uma atitude complementar deve ser a promoção da aprendizagem em equipes e a transferência de conhecimento entre os membros da organização, evitando com isso que a perda de memória com a saída de colaboradores com domínios específicos (DAY, 1994).

Com isto, a teoria traz que ser orientado para mercado implica na geração de idéias para as mudanças e melhorias; ser orientado para aprendizagem indica uma apreciação e um desejo de assimilar estas novas idéias (HURLEY e HULT, 1998).

Fator determinante e fortemente detectado também no caso estudado é a observação da concorrência, onde esta variável é uma das premissas para as tomadas de decisões e onde é possível repensar as estratégias da organização.

O entrevistado 1 afirma que os gerentes da organização devem estar sempre atentos aos movimentos do mercado e sempre que possível se adiantar a esses movimentos, criando um maior relacionamento com o cliente através de eventos, projetos e promoções. O entrevistado 4 comenta ainda que quando trabalhou na RBS, empresa concorrente da BAND, a Ipanema fez uma ação de verão bem diferenciada e chocante e que todos os diretores da concorrência ficaram comentando e inclusive tiveram uma reunião a partir desta campanha de verão da Ipanema. O entrevistado acha ainda, que esta reação aconteceu devido a característica do gestor da Ipanema na época: competidor e criativo. A partir daquele momento, a RBS começou a ser um pouco mais agressiva também em suas campanhas. Nesta linha, Fleury e Fleury (1997) destacam que a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem. Sob esta ótica, o fato de analisar a concorrência tem sido realizado com uma estratégia importante para se repensar a própria organização.

O entrevistado 5 também teve experiência em empresas concorrentes e relata a importância de alguns fatores que via por lá e que trouxe para a Ipanema:

“Eles têm uma maior estrutura, mais tecnologia, equipamentos melhores, pessoas qualificadas, mas mesmo assim não conseguem utilizar a interatividade que temos com nossos ouvintes. A gente permite que o público participe da nossa programação e com isso ganhamos mais acesso no site e mais participação nas promoções” (Respondente 5).

De Geus (1998) afirma que esse contexto tem relação com o aprendizado e sob essa perspectiva, a orientação para aprendizado esta relacionada ao processo pelo qual as equipes de gerência mudam os modelos mentais compartilhados de suas empresas, seus mercados e seus concorrentes. Nesse sentido, o entrevistado 6 destaca que: “com a troca de gerência na programação da rádio pude ter um contato mais direto com a diretoria da empresa e perceber que eles estão totalmente

abertos a receber novas idéias que possam somar no desenvolvimento da rádio. A experiência de estar falando mais com o diretor está sendo bem legal e bem motivadora, pois agora tenho a certeza que eles também se importam com a Ipanema e não apenas para os outros veículos do grupo”.

Em diferentes estudos, percebe-se que a orientação para mercado, individualmente, não é suficiente para sustentar a vantagem competitiva a longo prazo. Quando complementada pela orientação para aprendizagem, há uma melhor condução da organização a esta postura. Este fator faz com que a variável capacidade de aprender seja essencial para estabelecer um melhor posicionamento em um ambiente competitivo. Esta percepção é clara para os gestores, pois este motivo propicia mudanças para continuar a competir nos mercados. O respondente 8 diz que a Ipanema, atualmente, está mais alinhada com o que o mercado quer, “a gente entende o que o mercado está querendo e vai querer daqui a pouco, vamos dos anos 70 aos 2020”. Com isso, o entrevistado 2 fala da importância de seu trabalho:

“Trabalho com a web da rádio, nessa parte de internet é onde a gente consegue interagir com o ouvinte e a rádio ao mesmo tempo, conseguindo reduzir custos. Um dos exemplos é o My Player, onde os ouvintes podem escolher entre mais de 4 mil músicas, selecionadas pelos locutores, para eles mesmos fazerem a programação da madrugada. Esta foi uma das maneiras que encontramos para envolver, tecnologia, inovação, interatividade e baixos custos (...) este é um trabalho conjunto entre comercial, web (no caso eu) e a gerência, estamos sempre buscando maneiras de atrair os ouvintes para o site sem agregar muitos custos.”  
(Respondente 2)

Segundo De Geus (1998) o sucesso da organização está condicionado à capacidade dos gerentes de absorver e responder com ações correspondentes diante das informações oriundas do ambiente externo. Senge (2004) afirma ainda que a empresa deve informar acerca do seu negócio aos funcionários, para que assim estes aprendam a agir no interesse de toda a organização. Em uma economia tão dinâmica e frágil, a principal fonte de vantagem competitiva são as próprias pessoas da organização, em particular a habilidade que possuem para antecipar mudanças, adaptar-se a novas circunstâncias e inventar novas práticas de negócios.

O entrevistado 7 traz outro importante ponto sobre o perfil dos indivíduos na empresa:

“A vinda do Ferla tem esse objetivo, ou seja, de trazer alguém com esse perfil parecido com o do Edu, em ponto de vista de cabeça, de criatividade, mas diferente em alguns aspectos, as pessoas não são iguais. O Ferla também, assim como o Edu tem um viés do descobridor de talentos, tem essa marca de descobrir talentos, de identificar a capacidade de comunicação em algumas pessoas, de descobrir tanto talentos, n talentos, para usar o logo da Ipanema. O Ferla tem uma característica um pouco diferenciada, ele é mais planejado, ele é mais estratégico e é mais um pesquisador de música, ele está nesse conceito da rádio, de ser pesquisador, de saber o que está acontecendo por aí em termos de musicais. O Edu não, o Edu trabalha mais a questão da comunicação, o Edu é mais comunicador que o Ferla, e o Ferla é mais organizado, de buscar, de querer planejamento, estratégia, organização, de ter uma linha mestra entre os programas, embora respeitando a individualidade e a característica de cada locutor, cada programa. Ele é mais pesquisador de música do que o Edu, pelo menos é assim que eu enxergo e é assim que a gente acha que a rádio vai dar certo a partir de agora. Ela vai ser um pouco diferente, vai mudar substancialmente, vai mudar um pouco, ela vai ter um pouco desse perfil. Talvez a música seja mais organizada que o próprio locutor, talvez o que ela esteja tocando seja um pouco mais valorizado, talvez ter um perfil, ter uma linha do que essa rádio vai tocar, um pouco mais estratégica, um pouco mais planejada, não tanto cada um faz aquilo que quer, embora respeitando isso ainda, dando essa liberdade, mas tendo um pouco mais de uma linha editorial da rádio como todo. A Ipanema quer ter uma linha, ser uma rádio única, que as pessoas escutem o programa e saibam – Esse programa é da Ipanema, eu estou ouvindo a Ipanema. Essa é uma das coisas primordiais, já sabe – Aqui eu parei na Ipanema”.

Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1990) dizem que a orientação para mercado fornece um foco, unificando os esforços e os projetos dos indivíduos e departamentos dentro da organização, conduzindo desse modo a performance superior.

Os resultados encontrados a partir das entrevistas e análises de documentos mostram diversas semelhanças quanto às relações entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem citadas nos diversos estudos revisados. A partir do conteúdo analisado nos dados coletados na empresa pesquisa neste estudo de caso, foi possível organizar as relações, acompanhados das evidências detectadas na fundamentação teórica. No quadro a seguir são apresentadas essas relações:

**Quadro 3 – Relações entre Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem**

Relações	Razões pelas quais "A" impacta em "B"	Evidências encontradas	Entrevistado	Autores
Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem	OM leva a OA na medida que OM estimula o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes, não apenas as expressa, mas também as latentes por meio de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio.	O posicionamento da rádio perante aos seus ouvintes é a qualidade. Com o fato de a maioria dos funcionários serem bastante pró-ativos, isto possibilita que novas idéias e consequentemente, novos produtos sejam gerados, visando sempre à qualidade dos mesmos.	5	Day, 1994b
	OM leva a OA na medida em que OM, em função de sua habilidade de geração de inteligência e seu foco para clientes e competidores, tem a vantagem de responder com mais rapidez e eficiência às oportunidades e ameaças do mercado.	A liberdade da relação entre gerência e funcionários estimula o pensar em ações específicas para um relacionamento maior com os clientes, seja através de eventos, projetos ou promoções.	1	Slater e Narver, 1995
	A Orientação para Aprendizagem interfere na Orientação para Mercado devido ao compartilhamento de informações existente entre os envolvidos no processo.	Tratamos nas reuniões se os trabalhos desenvolvidos vão trazer resultado, se vão dar um impacto no mercado, mesmo se não tiver um resultado financeiro.	1	Faleiro, 2001
	O sucesso da organização está condicionado à capacidade dos gerentes de absorver e responder com ações correspondentes diante das informações oriundas do ambiente externo. Esse contexto tem relação com o aprendizado e sob essa perspectiva, a orientação para aprendizado esta relacionada ao processo pelo qual as equipes de gerência mudam os modelos mentais compartilhados de suas empresas, seus mercados e seus concorrentes.	Os gerentes da organização devem estar sempre atentos aos movimentos do mercado e sempre que possível se adiantar a esses movimentos, criando um maior relacionamento com o cliente através de eventos, projetos e promoções.	1	De Geus, 1998
		Com a troca de gerência na programação da rádio pude ter um contato mais direto com a diretoria da empresa e perceber que eles estão totalmente abertos a receber novas idéias que possam somar no desenvolvimento da rádio. "A experiência de estar falando mais com o diretor está sendo bem legal e bem motivadora, pois agora tenho a certeza que eles também se importam com a Ipanema e não apenas para os outros veículos do grupo".	6	
A observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem. Sob esta ótica, o fato de analisar a concorrência tem sido realizado com uma estratégia importante para se repensar a própria organização.	A concorrência tem uma maior estrutura, mais tecnologia, equipamentos melhores, pessoas qualificadas, mas mesmo assim não conseguem utilizar a interatividade que temos com nossos ouvintes, a gente permite que o público participe da nossa programação e com isso ganhamos mais acesso no site e mais participação nas promoções.	5	Fleury e Fleury, 1997	



<p>A empresa deve informar acerca do seu negócio aos funcionários, para que assim estes aprendam a agir no interesse de toda a organização. Em uma economia tão dinâmica e frágil, a principal fonte de vantagem competitiva são as próprias pessoas da organização, em particular a habilidade que possuem para antecipar mudanças, adaptar-se a novas circunstâncias e inventar novas práticas de negócios.</p>	<p>Eu trabalho com a web da rádio, nessa parte de internet é onde a gente consegue interagir com o ouvinte e a rádio ao mesmo tempo, conseguindo reduzir custos. Um dos exemplos é o My Player, onde os ouvintes podem escolher entre mais de 4 mil músicas, selecionadas pelos locutores, para eles mesmos fazerem a programação da madrugada. Esta foi uma das maneiras que encontramos para envolver, tecnologia, inovação, interatividade e baixos custos (...) este é um trabalho conjunto entre comercial, web (no caso eu) e a gerência, estamos sempre buscando maneiras de atrair os ouvintes para o site sem agregar muitos custos.</p>	2	Senge, 2004
<p>OA leva a OM uma vez que OA instiga o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes através de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio, levando a organização melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade.</p>	<p>O site é uma das nossas principais ferramentas de trabalho, os clientes estão percebendo cada vez mais que a internet é um ótimo meio de divulgação e muito mais fácil de mensurar os resultados, com isso, estamos investindo em projetos que envolvam o site e consequentemente estamos rentabilizando ainda mais a rádio.</p>	8	Perin e Sampaio, 2004
<p>OA impacta em OM na medida em que a capacidade de aprender reflete nas mudanças quotidianas necessárias para continuar a competir nos mercados.</p>	<p>O site da rádio é uma ótima ferramenta se soubermos como utilizá-la, para tanto, temos uma pessoa trabalhando e pensando exclusivamente nisso, como melhorar, como inovar e sempre trocando idéias com o gestor de programação. O Webmaster lança a idéia e depois o gestor vê se é viável, mas estão sempre criando, cada mês eles inventam algo novo, seja essa idéia apenas uma melhoria, ou algo realmente diferente, como o My Player (ferramenta em que os internautas escolhem a programação musical da madrugada da rádio).”</p>	4	Hurley e Hult, 1998

Fonte: do autor (2009)

### 6.3.2 Relações entre Orientação para Mercado e Inovação

As relações entre Orientação para Mercado e Inovação são fundamentadas a partir dos seguintes construtos: a) orientação para o cliente, b) melhoria nas atitudes de trabalho dos funcionários; c) cultura organizacional.

Os respondentes foram estimulados a falar sobre o conceito de inovação e como é considerada na organização. Conforme os entrevistados apresentavam os processos da organização, a entrevistadora solicitava informações de como se antecede a inovação na empresa e como a inovação se relaciona com o construto orientação para mercado.

Nos trechos abaixo, nota-se como é vista a inovação na rádio Ipanema:

“Vou dar um exemplo, embora já seja um nome que está há tempo na rádio, mas que traga novidades, tanto do ponto de vista musical, quanto do ponto de vista de linguagem e comunicação. É comunicar para um público diferente, às vezes um público que não estava nem acostumado a ouvir rádio, competindo, inclusive, com o CD; por que ela compete com o CD? Porque ela traz novidades e às vezes são novidades que não estão na prateleira, que estão só no computador. O cara que gosta daquele tipo de música tem que pesquisar para poder achar, e a Ipanema procura colocar esse tipo de música no ar. E esse nome que eu estou falando, por exemplo, é o comunicador Piá, o Piá tem muito, o comunicador Cláudio também tem essa característica de ser um pesquisador de música. Eu acho que essa é a base da inovação da Ipanema, a Ipanema está sempre na frente, o próprio logotipo dela. Qual o veículo que tem um adesivo tão forte quanto o n da Ipanema, que faz com que as pessoas tatuem a marca da Ipanema? Alguns fizeram e fazem ainda no seu corpo. Tem esse n da Ipanema é referência em Porto Alegre, a gente vê o n da Ipanema fora de Porto Alegre, mas ela é uma referência muito forte da Cidade. Então, ela é realmente uma rádio de vanguarda.” (Entrevistado 7)

“A gente se liga em coisas que estão acontecendo no mundo no momento, que são as verdadeiras inovações no mundo da música mesmo. Isso eu acho que é uma preocupação que tem que ter. Também tem o lado, as gurias estagiárias, a Grazi e a July, que são novas e também são de uma geração que são totalmente ligadas no negócio de internet, nasceram com isso e elas estão crescendo com essa inovação, de estar atentas ao mundo inteiro, não só ao que acontece aqui, no Brasil. Inovação para mim é a gente estar ligado no melhor do que está acontecendo no mundo e a gente pode passar isso para os ouvintes da Rádio Ipanema, a gente tem essa liberdade de passar as coisas que a gente acha que são legais.” (Entrevistado 6)

Um forte motivo que relaciona orientação para mercado e inovação é a orientação para o cliente que possibilita uma forte interação entre a empresa e os

consumidores. Uma organização voltada para o consumidor aumenta a introdução de novos produtos e diminui a ação de produtos similares já existentes.

O entrevistado 10 diz que é importante inovar e pesquisar as melhores soluções para atender os ouvintes e oferecer um produto adequado às suas reais necessidades, conforme a linha de trabalho da Ipanema.

Uma preocupação entre os entrevistados é manter sempre um relacionamento positivo com os clientes e levar novidades e diferenciais. O respondente 3 acredita que os clientes buscam a Ipanema, pois sabem que ali vão encontrar originalidade nas propostas comerciais e resolvem apostar o seu produto comunicando de uma maneira inovadora com uma rádio bem conceituada. As outras rádios às vezes têm um número maior de ouvintes, mas são mais “quadradas” na hora de comunicar.

O entrevistado 8, fala ainda neste contexto que a Ipanema não quer comercializar apenas os tradicionais 30 segundos, ela busca projetos que tragam diferenciais aos clientes, que a marca do cliente se relacione com o público-alvo de alguma maneira, seja em um show ou em alguma ação promocional. Neste sentido o respondente 5 comenta:

“A gente tem o Unisinos Experience, que é um projeto bem inovador dentro da Ipanema. Na verdade, foi um link entre a necessidade de um cliente nosso e de uma habilidade, de uma possibilidade que a gente tem bem menos engessada do que em outras rádios, de sair do nosso ambiente, tirar a rádio do estúdio, entrar na vida das pessoas, no caso dos jovens, e interagir com eles, possibilitar tanto a expressão de marcar do cliente quanto a nossa. Esse é um projeto que eu considero bastante inovador.”

Este relato corrobora com o que dizem Lukas e Ferrel (2000) que a orientação para o cliente aumenta o ingresso de produtos totalmente novos e diminui o lançamento de produtos similares aos da concorrência. Jaworski e Kohli (1993), afirmam também que a orientação para mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial, independentemente dos movimentos de mercado, da inovação tecnológica e da intensidade competitiva. Assim, destaca-se o comentário do entrevistado 2 quando diz que: “Pelo fato de a gente estar observando os clientes, observando quais são os movimentos deles, o que estão fazendo, e a gente pensar numa maneira diferente de a gente agregar no nosso site, por quê? Porque a Ipanema sempre foi diferenciada, sempre foi diferente. Eu acho que a gente está atento, mas isso não

significa que a gente vá fazer um produto igual ou semelhante, mais adequado, para poder concorrer com o próximo. A gente está atento, sabe o que está acontecendo. Então se a gente sabe que está acontecendo, a gente cria coisas novas, faz um diferencial, faz uma coisa bem melhor”.

Fator importante que relaciona a orientação para mercado e inovação são as melhorias nas atitudes de trabalho que estimula a participação da cultura organizacional e dos gerentes, trazem atitudes positivas para mudança e são benéficas a um mercado em desenvolvimento. Além disso, a liderança carismática melhora as atitudes dos empregados e facilita os efeitos da orientação para mercado e inovação no trabalho.

O entrevistado 8 comenta que a inovação na empresa depende totalmente das pessoas, da coragem delas e da gestão permitir que as pessoas levem as novidades um degrau acima. Se o gestor tiver mente aberta e deixar que todos expressem suas idéias, os funcionários se sentirão mais valorizados e assim irão vestir a camiseta da empresa. Este ponto é visto também pelo respondente 4 quando diz que:

“Eu acho que existe uma cultura muito forte na empresa de agradar o cliente, mas sempre pensando em trabalhar de alguma maneira diferente da concorrência, nada na Ipanema pode ser normal. Um exemplo que eu acho fantástico é a ação que o locutor Alemão Vitor Hugo tem com o cliente Mundo Animal de manhã no programa dele. Eu acho que isso não tem em nenhuma rádio, porque ele bota umas músicas do Pato Fu, que tem latido de cães, diz para os ouvintes ligarem e se o ouvinte tiver um cachorro que latir no ar ganha um banho ou uma tosa na loja. Isso não tem, é a melhor coisa do mundo, isso é a junção de tudo, eu acho o máximo. É legal para quem está ouvindo, é legal para quem está participando, o locutor se diverte fazendo, todo mundo se diverte e o resultado é ótimo. Isso é uma coisa que só a Ipanema tem, desse jeito tão legal.”

Segundo os estudos de Zhou et al. (2004) revelam que a orientação para mercado e a inovação melhoram as atitudes de trabalho dos empregados, como satisfação no cargo, forte compromisso organizacional e confiança na futura performance da empresa.

Outro ponto que está relacionado diretamente com as atitudes de trabalho é a Cultura Organizacional da empresa entendida como fator favorável da postura orientada ao mercado e inovadora. Segundo o respondente 7, a Ipanema é referência na apresentação de tendências de mercado, estando frequentemente

entre as primeiras empresas do meio a apresentarem novos produtos. Essa posição reflete a postura de inovação que é trabalhada pela organização.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) justificam que as empresas que são orientadas para mercado, que possuem práticas voltadas à inovação e têm uma cultura orientada ao cliente estão associadas às melhores performances empresariais. Os autores dizem ainda que a orientação para mercado é uma forma de cultura organizacional, indicando que as baixas performances revelam empresas que não inovam e adotam práticas burocráticas em suas tomadas de decisão. Além disso, através de suas pesquisas, identificaram que os fatores, cultura organizacional, orientação para cliente e inovação, em conjunto é que faz com que as empresas consigam alcançar resultados importantes. No relato de um dos entrevistados é possível verificar essa afirmação:

“Há um novo veículo no meio rádio no Rio Grande do Sul. Na verdade, ele é novo há 26 anos. Mas mesmo assim a gente pode dizer que em 2009 a Ipanema é uma nova rádio. Mas há uma diferença entre ser uma novidade e ser algo realmente novo. Novo é uma rádio optar pela qualidade, pela inovação constante, por não escolher o caminho mais fácil. Até aí, tudo bem, gente sonhadora e utópica tem aos montes. Mas o que é novo na Ipanema é uma proposta assim se manter no ar durante tanto tempo. Mais do que isso, ter fôlego para passar por um processo de reposicionamento sem perder a sua essência. Pelo contrário, um reposicionamento que só acentuou a sua verdadeira vocação: a de ser uma rádio de vanguarda, formadora de conceitos e geradora de tendências para um público jovem de idade e jovem de cabeça. A Ipanema é nova de novo.” entrevistado 10

É citado também entre os entrevistados a importância da tecnologia como recurso fundamental na hora de inovar: “A tecnologia é fundamental nos dias de hoje, com a história da Internet e de todos os equipamentos tecnológicos, celulares e tudo, é MP3, MP4. Hoje a gente tem tudo no MP4, vai botar um som na praia de um DJ, chega lá o cara não leva CD, leva um MP4. Por quê? Porque está todo ali já, já mixado. Essas facilidades valem a pena ter, mas eu acho que o charme de levar o CD ou o vinil não pode acabar.” (respondente 5). O entrevistado 2 também fala das necessidades tecnológicas no universo empresarial.

“Hoje a tecnologia nos auxilia em muita coisa, em cima de toda essa tecnologia, principalmente a internet, nos facilita a colocar em prática idéias que muitas vezes no passado a gente montava, porém gerava um custo enorme ou nem chegava a realizar. Hoje em dia a gente já consegue montar com a mesma qualidade, o mesmo padrão e consegue ter um custo bem menor, que no caso é do NTV. A Ipanema já teve um programa na TV (Band), porém tinha um baita custo de produção e não tinha tanta visibilidade e só rodava uma vez e deu, acabou. Agora não, hoje, com a

facilidade da tecnologia de câmeras, a internet, a gente consegue montar certos capítulos da NTV, inserir na internet e ficar lá disponível para tu veres quantas vezes quiser, na hora que tu quiser e está sempre arquivado. Não é o programa que passou na televisão, lá, às cinco horas da tarde de quinta-feira e nunca mais vai ver. Agora, lá na NTV está lá, tu pode falar do programa, divulgar, que está sempre lá e isso eu acredito que é uma grande inovação, diminuindo os custos para a rádio e dando mais interatividade para os ouvintes, além de ser mais uma opção comercial para os clientes.” (entrevistado 2).

De acordo com o entrevistado 6, existem clientes que buscam inovação o tempo todo e, por isso, a orientação para o mercado é importante, ver o que o teu público espera da tua programação. “Tem ouvintes fiéis que querem que a coisa nunca mude, mas o grosso da coisa mesmo são as pessoas que querem, que não agüentam também, é muito tempo a mesma coisa, querem inovação sempre”.

Para o respondente 5 “a Ipanema nasceu com essa essência de ser uma rádio mais livre, mais aberta, inovadora, mas o que antecede isso é justamente a idéia de fugir de ter, no caso, comunicadores que produzem os seus próprios programas, de ter isso como a chave do negócio da Ipanema. Isso é a vontade de querer que as outras pessoas participem, que as bandas tenham livre acesos, que o que é bom toque. Eu acho o objetivo de atingir um posicionamento que prime acima de tudo pela qualidade”. Outro aspecto a se destacar está na interação contínua com profissionais do ramo, visando identificar oportunidades, necessidades e tendências de mercado que possam vir a ser trabalhadas. Este fato corrobora com o que dizem Hurley e Hult (1998) quando a *Innovativeness* da cultura das empresas, combinado com os recursos e outras características organizacionais, cria uma maior capacidade de inovação, fazendo com que as mesmas desenvolvam vantagem e consigam níveis mais elevados de performance.

A seguir é apresentado o quadro 4 que evidencia as relações entre orientação para mercado e inovação a partir dos dados coletados na organização pesquisada e na teoria estudada na fundamentação teórica:

**Quadro 4 – Relações entre Orientação para Mercado e Inovação**

Relações	Razões pelas quais "A" impacta em "B"	Evidências encontradas	Entrevistado	Autores
Orientação para Mercado e Inovação	A orientação para mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial, independentemente dos movimentos de mercado, da inovação tecnológica e da intensidade competitiva.	É importante inovar e pesquisar as melhores soluções para atender os ouvintes e oferecer um produto adequado às suas reais necessidades, conforme a linha de trabalho da Ipanema.	10	Kohli e Jaworski, 1993
	Os fatores, cultura organizacional, orientação para cliente e inovação, em conjunto é que faz com que as empresas consigam alcançar resultados importantes.	Eu acho que existe uma cultura muito forte na empresa de agradar o cliente, mas sempre pensando em trabalhar de alguma maneira diferente da concorrência, nada na Ipanema pode ser normal.	4	Deshpandé, Farley e Webster, 1993
	A orientação para mercado e a inovação melhoram as atitudes de trabalho dos empregados, como satisfação no cargo, forte compromisso organizacional e confiança na futura performance da empresa.	A inovação na empresa depende totalmente das pessoas, da coragem delas e da gestão permitir que as pessoas levem as novidades um degrau acima. Se o gestor tiver mente aberta e deixar que todos expressem suas idéias, os funcionários vão se sentir mais valorizados e assim vestir a camiseta da empresa.	8	Zhou, 2004
	OM leva a Inovação na medida em que a orientação para o cliente aumenta a introdução de produtos totalmente novos e reduz o lançamento de produtos similares a um já existente no mercado.	A gente tem o Unisinos Experience, que é um projeto bem inovador dentro da Ipanema. Na verdade, foi um link entre a necessidade de um cliente nosso e de uma habilidade, de uma possibilidade que a gente tem bem menos engessada do que em outras rádios, de sair do nosso ambiente, tirar a rádio do estúdio, entrar na vida das pessoas, no caso dos jovens, e interagir com eles, possibilitar tanto a expressão de marcar do cliente quanto a nossa. Esse é um projeto que eu considero bastante inovador.	5	Lukas e Ferrel, 2000

	<p>Quando a <i>Innovativeness</i> da cultura das empresas, combinado com os recursos e outras características organizacionais, cria uma maior capacidade de inovação, fazendo com que as mesmas desenvolvam vantagem e consigam níveis mais elevados de performance.</p>	<p>A Ipanema nasceu com essa essência de ser uma rádio mais livre, mais aberta, inovadora, mas o que antecede isso é justamente a idéia de fugir de ter, no caso, comunicadores que produzem os seus próprios programas, de ter isso como a chave do negócio da Ipanema. Isso é a vontade de querer que as outras pessoas participem, que as bandas tenham livre acesso, que o que é bom toque. Eu acho o objetivo de atingir um posicionamento que prime acima de tudo pela qualidade.</p>	5	Hurley, 1998
	<p>OM leva a Inovação uma vez que a orientação para o competidor aumenta a introdução de produtos similares a um já existente no mercado e reduz o lançamento de extensões de linha e produtos totalmente novos.</p>	<p>Os clientes buscam a Ipanema, pois sabem que ali vão encontrar originalidade nas propostas comerciais e resolvem apostar o seu produto comunicando de uma maneira inovadora com uma rádio bem conceituada. As outras rádios às vezes têm um número maior de ouvintes, mas são mais “quadradas” na hora de comunicar.</p>	3	Lukas e Ferrel, 2000

Fonte: do autor (2009)



### 6.3.3 Relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação

Durante a pesquisa desenvolvida observou-se uma forte relação entre orientação para aprendizagem e inovação. Os fatores identificados que intercedem esta relação são: a) inteligência de mercado; b) valorização dos funcionários; c) geração de novas idéias.

A primeira variável abordada é a inteligência de mercado que é entendida como um fator favorável, sendo passível de análises mais detalhadas quanto à disseminação de inteligência organizacional. Este fenômeno é visto na empresa pesquisada, na medida em que o entrevistado 10 comenta que quando entrou na Ipanema, sua primeira medida foi criar novos processos para que a comunicação entre os setores pudesse fluir melhor e assim criar em conjunto mudanças promissoras. Em seguida, desenvolveu uma nova comunicação visual para a rádio e alterou os horários dos programas, deixando a programação mais linear. Essas mudanças já estão surgindo efeito, segundo a ferramenta do Ibope que é utilizada para medir os níveis de audiência e que desde que a nova gerência de programação assumiu o cargo já subiu em 18% no turno da manhã e vem subindo gradativamente nos demais horários (Anexo E).

Neste sentido, Hult (2004) destaca que gerentes inovadores inventam soluções a problemas empresariais e desafios que provem a base para a sobrevivência e sucesso da empresa no futuro. Muito da empresa inovadora depende em que ponto os gerentes adquirem e possuem inteligência de mercado. Organizações sem capacidade de inovar podem investir tempo e recursos estudando mercados, mas encontram dificuldades em colocar este conhecimento em prática. Nos documentos da rádio de projetos passados (Anexo F) pode-se notar que a Ipanema sempre possuiu gerentes inovadores envolvendo projetos que envolvem programação e comercial, um exemplo forte foi uma ação feita durante o Pan do Rio de Janeiro no ano de 2007, onde a Ipanema criou um projeto para alavancar os números de faturamento na rádio naquele período.

O entrevistado 8 comenta também que quando assumiu a gerência comercial da Ipanema, foi inevitável trazer experiências da concorrência, onde trabalhou por mais de 10 anos. Esta vivência faz com que os funcionários tenham uma nova visão de mercado e que informações diferenciadas cheguem para agregar

no ambiente de trabalho. O entrevistado comenta ainda: “essa troca entre o funcionário novo e o mais antigo é essencial para que a gente consiga mapear melhor o mercado e chegar ao cliente com mais conhecimento e novas sugestões”.

De Geus (1998) propõe que a interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado. À medida que as rotinas são mudadas para lidar com novas situações, surgem mudanças maiores. Segundo o autor, a gerência pode influenciar o processo eliminando rotinas ineficazes, transferindo as eficazes de uma parte da organização para outra inserindo novas rotinas, seja por imitação – copiando de outras empresas aquelas que parecem as melhores práticas – ou por experimentação – vendo como inovações em pequena escala afetam o restante da organização.

A valorização dos funcionários também é um dos motivos que relaciona orientação para aprendizagem e inovação, na medida em que esta atitude encoraja aos funcionários olhar a inovação com bons olhos.

O entrevistado 7 afirma que a empresa jamais vai colocar obstáculos para que os funcionários busquem o novo, busquem o conhecimento e sempre que possível, busca-se empresas parceiras para que haja um apoio. Na mesma linha de raciocínio o respondente 10 comenta que “A Band tem a possibilidade de trabalhar com permutas, então fazemos vários destes acordos para que nossos funcionários tenham acesso a bons cursos. Este mês mesmo, fechamos uma permuta com um curso de inglês para alguns locutores aprimorarem a língua e saberem pronunciar corretamente o nome de artistas internacionais e os títulos de suas músicas”.

Isso corrobora com a idéia de Hurley e Hult (1998) quando dizem que Orientação para Aprendizagem leva a Inovação na medida em que uma ênfase na aprendizagem e desenvolvimento individuais viabiliza a geração de novas idéias na organização, aumenta a capacidade de entendimento destas idéias além de aumentar a criatividade e a habilidade para se identificar novas oportunidades ajudando, ainda, na resolução de problemas, sinalizando aos funcionários que eles são valorizados e os encoraja a olhar a inovação com bons olhos.

Drucker (2000, p. 44) salienta ainda que “lealdade não pode mais ser conquistada pelo salário. Para isso, a organização deve fornecer a seus profissionais do conhecimento oportunidades excepcionais para colocarem em prática seu conhecimento”. De acordo com este autor, a única forma de atrair e

manter as melhores pessoas é fornecer a elas um ambiente que favoreça a aprendizagem e a implementação de inovações.

Sobre este ponto, o entrevistado 5 fala: “além do planejamento comercial, eu faço todo o estudo de ibope das rádios e da TV. A Band me proporcionou o curso aqui em Porto Alegre do programa *Easy Media 3* que traz todos os dados necessários para fazermos as planilhas de ibope, como funciona, como é feito o recall e fui também para a Band São Paulo participar de treinamento do ibope”. Este recurso do Ibope permite que os planos da rádio sejam mais direcionados a cada cliente, dependendo do perfil e números que o ibope nos fornece, conseguimos criar ações que vão trazer um maior retorno ao cliente.

Outro exemplo é dado pelo respondente 3 quando diz que é importante despertar nos funcionários a motivação constante por seus empregos. Para perseguir o objetivo de manter os colaboradores entusiasmados, a Band tem investido no desenvolvimento das competências comportamentais de seus subordinados. Para o entrevistado 2 essas competências a ser desenvolvidas são “pró-atividade, liderança e fácil adaptação à mudança” que as empresas tanto se empenham em despertar nos seus colaboradores. Os cursos de finais de semana são uma das tantas metodologias utilizadas para motivar os funcionários. Uma pessoa melhor preparada costuma produzir mais.

Percebe-se na empresa estudada a importância de estimular e facilitar a comunicação e a troca de informações entre todos os níveis hierárquicos. O entrevistado 9 ressalta isto quando diz que existe uma troca de informações muito forte entre os executivos do comercial com a gerência, seja ela do próprio comercial ou gerência de produto. “tenho liberdade de agendar reuniões com a gerência de produto junto a clientes para que juntos possamos criar projetos específicos para determinada marca, atingindo o público-alvo. Com esse canal de comunicação aberto fica muito mais fácil de alcançarmos os objetivos propostos.” De Geus (1998) corrobora este ponto quando destaca que os gerentes reconhecem que a capacidade de aprendizado está diretamente relacionada com a capacidade dos seres humanos de transmitirem informações.

Para Senge (1999), a idéia da organização que aprende incorpora um tipo ideal aspirado pelas organizações, não existindo uma organização que possa definir-se como tal, uma vez que a organização que aprende é, na verdade, um processo. O que passa a ganhar importância neste processo não é mais a adoção de um

modelo, mas a flexibilização de toda a organização, principalmente dos indivíduos. Estes precisam não só estar abertos ao aprendizado frente às variadas situações que se apresentam na organização, como ainda atuar de maneira criativa e inovadora. Esta abertura ao aprendizado dos indivíduos instaura o processo de otimização da aprendizagem organizacional.

O próximo fator analisado acontece na medida em que geração de novas idéias aumenta a criatividade e auxilia na resolução dos problemas e na identificação de novas oportunidades de mercado. O entrevistado 4 dá um exemplo de como os funcionários da Ipanema são estimulados a aprender:

“Eu acho que aqui a gente tem muita liberdade, isso facilita para que a gente tenha a cabeça mais aberta, tenha mais possibilidade de pensar. Só acho que ao mesmo tempo tem um pouco de engessamento no sentido financeiro e de infra-estrutura. Isso dá uma segurada, mas ao mesmo tempo as pessoas são criativas para tentar driblar essas coisas. Eu acho que a liberdade que a gente tem, o gerente nos dá muita liberdade para inventar coisas, para criar coisas, sugerir coisas. Isso é um estímulo.”

Garvin (1993) propõe que o aperfeiçoamento constante requer um compromisso com a aprendizagem, sendo que na ausência desta, as empresas simplesmente repetiriam velhas práticas. O entrevistado 2 fala que a liberdade de pensamento na empresa faz com que os funcionários possam criar e diversificar os produtos. Neste sentido, o entrevistado 3 sugere que:

“Acho que a rádio não é nenhum pouco engessada. As pessoas têm a liberdade da idéia mais absurda, a idéia que pareça mais boba possível, idiota, falar, não se sentir intimidado, não achar que ninguém vai rir da pessoa, vai achar que a pessoa é menos profissional ou não é qualificada, porque as pessoas estão ali sendo criativas, estão ali jogando idéias. Olha, o meu cliente é um cliente que tem um perfil x. Sabe que eu parei para pensar e seria legal para ele tal produto, ou tal serviço, ou tal promoção? E as pessoas vão somando naquela idéia. Não, mas vamos mudando um pouco aquilo, quem sabe a gente acrescenta aquilo? E no fim acho que fica boa por isso, porque as pessoas têm liberdade de expressar aquilo que elas pensam.”

O respondente 4 comenta que nem todas inovações que aconteceram na Ipanema trouxeram sucesso: “o Second Life foi uma coisa que funcionou um pouquinho, mas logo caiu por terra.. Eu nem estava aqui. O que eu percebi de fora é que foi uma coisa inovadora, mas na época eu já tinha visto que não era um negócio muito legal. Foi inovador por parte da Ipanema enquanto durou, mas o Second Life meio que morreu, não por culpa da Ipanema, mas o negócio não vingou, mas a Ipanema estava lá em um negócio novo e não teve medo de arriscar.”

Nesta mesma linha o entrevistado 1 diz: “O Second Life foi uma inovação que a gente teve depois a Gaúcha entrou. Não deu certo, mas a gente ganhou um dinheiro bom. Mas o que foi importante é que a gente inovou. A gente fez uma inovação”. Para Tushman e Nadler (1997), as organizações altamente inovadoras são sistemas de aprendizado altamente eficazes, “onde as pessoas podem assumir riscos, colher as recompensas pelo sucesso e sobreviver a fracassos construtivos” (TUSHMAN e NADLER, 1997, p.185).

Partindo-se dos resultados apresentados entre as relações entre orientação para aprendizagem e inovação, o quadro 05 abaixo demonstra a síntese dos fatores encontrados:

**Quadro 5 – Relações entre Orientação para Aprendizagem e Inovação**

Relações	Motivos	Evidências encontradas	Entrevistado	Autores
Orientação para Aprendizagem - Inovação	<p>OA leva a Inovação na medida em que uma ênfase na aprendizagem e desenvolvimento individuais viabiliza a geração de novas idéias na organização, aumenta a capacidade de entendimento destas idéias além de aumentar a criatividade e a habilidade para se identificar novas oportunidades ajudando, ainda, na resolução de problemas, sinalizando aos funcionários que eles são valorizados e os encoraja a olhar a inovação com bons olhos.</p>	<p>A Band tem a possibilidade de trabalhar com permutas, então fazemos vários destes acordos para que nossos funcionários tenham acesso a bons cursos. Este mês mesmo, fechamos uma permuta com um curso de inglês para alguns locutores aprimorarem a língua e saberem pronunciar corretamente o nome de artistas internacionais e os títulos de suas músicas.</p>	10	Hurley e Hult, 1998
	<p>A interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado</p>	<p>Quando entrou na Ipanema, sua primeira medida foi criar novos processos para que a comunicação entre os setores pudesse fluir melhor e assim criar em conjunto mudanças promissoras.</p>	10	De Geus, 1998
	<p>Muito da empresa inovadora depende em que ponto os gerentes adquirem e possuem inteligência de mercado.</p>	<p>Nos documentos da rádio de projetos passados pode-se notar que a Ipanema sempre possuiu gerentes inovadores envolvendo projetos que envolvem programação e comercial, um exemplo forte foi uma ação feita durante o Pan do Rio de Janeiro no ano de 2006, onde a Ipanema criou um projeto para alavancar os números de faturamento na rádio naquele período.</p>	Documentos	Hult, 2004
	<p>Os gerentes reconhecem que a capacidade de aprendizado está diretamente relacionada com a capacidade dos seres humanos de transmitirem informações.</p>	<p>Existe uma troca de informações muito forte entre os executivos do comercial com a gerência, seja ela do próprio comercial ou gerência de produto. "tenho liberdade de agendar reuniões com a gerência de produto junto a clientes para que juntos possamos criar projetos específicos para determinada marca, atingindo o público-alvo. Com esse canal de comunicação aberto fica muito mais fácil de alcançarmos os objetivos propostos."</p>	9	De Geus, 1998

<p><i>“lealdade não pode mais ser conquistada pelo salário. Para isso, a organização deve fornecer a seus profissionais do conhecimento oportunidades excepcionais para colocarem em prática seu conhecimento”.</i> De acordo com este autor, a única forma de atrair e manter as melhores pessoas é fornecer a elas um ambiente que favoreça a aprendizagem e a implementação de inovações.”</p>	<p>É importante despertar nos funcionários a motivação constante por seus empregos. Para perseguir o objetivo de manter os colaboradores entusiasmados, a Band tem investido no desenvolvimento das competências comportamentais de seus subordinados.</p>	3	Drucker (2000)
<p>Os indivíduos precisam não só estar abertos ao aprendizado frente às variadas situações que se apresentam na organização, como ainda atuar de maneira criativa e inovadora.</p>	<p>Acho que aqui a gente tem muita liberdade, isso facilita para que a gente tenha a cabeça mais aberta, tenha mais possibilidade de pensar. Só acho que ao mesmo tempo tem um pouco de engessamento no sentido financeiro e de infraestrutura. Isso dá uma segurada, mas ao mesmo tempo as pessoas são criativas para tentar driblar essas coisas. Eu acho que a liberdade que a gente tem, o gerente nos dá muita liberdade para inventar coisas, para criar coisas, sugerir coisas. Isso é um estímulo.”</p>	4	Senge, 1999
<p>O aperfeiçoamento constante requer um compromisso com a aprendizagem, sendo que na ausência desta, as empresas simplesmente repetiriam velhas práticas.</p>	<p>A liberdade de pensamento na empresa faz com que os funcionários possam criar e diversificar os produtos.</p>	2	Garvin, 1993
<p>As organizações altamente inovadoras são sistemas de aprendizado altamente eficazes, “onde as pessoas podem assumir riscos, colher as recompensas pelo sucesso e sobreviver a fracassos construtivos</p>	<p>O Second Life foi uma inovação que a gente teve depois a Gaúcha entrou. Não deu certo, mas a gente ganhou um dinheiro bom. Mas o que foi importante é que a gente inovou. A gente fez uma inovação</p>	1	Tushman e Nadler, 1997

Fonte: do autor (2009)

## 7 CONCLUSÃO

Será apresentada neste capítulo uma análise conclusiva fundamentada nos resultados alcançados, as implicações acadêmicas e gerenciais da pesquisa, as limitações decorrentes do método escolhido e sugestões para estudos futuros.

Este trabalho constitui-se em mais um passo para a consolidação do tema no meio acadêmico e empresarial, independentemente do ambiente, porte e estrutura das organizações, uma vez que os construtos e suas relações continuam sendo de interesse para estes meios. O presente trabalho investigou a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Para tanto, foram empregados os constructos oferecidos por Kohli e Jaworski (1993), Baker e Sinkula (1999a) e Baker e Sinkula (1999b) para compreender os motivos de relação entre os construtos orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

O objetivo principal do trabalho compreendeu a verificação da relação existente entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação na Rádio Ipanema, veículo do Grupo Bandeirantes de Comunicação do RS. Os objetivos secundários foram os seguintes: identificar os motivos de relação entre orientação para o mercado e orientação para aprendizagem, orientação para mercado e inovação e orientação para aprendizagem e inovação.

Para que os objetivos do estudo fossem alcançados, foi realizada uma extensa revisão da literatura sobre os construtos analisados. A partir daí, foi desenvolvido o projeto e realizada a pesquisa de natureza qualitativa, visando analisar como a empresa em questão faz a relação entre estes construtos. Assim, para atingir os objetivos do método foram realizadas entrevistas em profundidade com funcionários chave da organização e coletados documentos que permitissem enriquecer os resultados.

As relações entre estes construtos são determinadas por diferentes fatores. A base de estudos que contribuiriam para esta pesquisa sinalizaram aspectos relevantes nas relações trabalhadas e nos fatores que as motivaram, oportunizando as investigações deste estudo.

Primeiramente, buscou-se conceituar cada construto em separado, considerando inicialmente os Recursos de Marketing para contextualizar os



construtos estudados, citando trabalhos como de Hooley et al. (2005), Day (1994), Slater e Narver (1995) e Perin e Sampaio (2001). A orientação para mercado foi explorada a partir das ideias de diversos autores que sugerem que a orientação para mercado é um jogo de comportamentos e de atividades específicos (KOHLI e JAWORSKI, 1990), um recurso (HUNT e MORGAN, 1995), uma base para tomada de decisão (SHAPIRO, 1988), ou um aspecto da cultura organizacional (DAY, 1994; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; SLATER e NARVER, 1995). Slater e Narver (1995) afirmam claramente que a orientação para mercado é um aspecto da cultura organizacional, são inerentes a orientação para aprendizagem, e requerem mais pesquisas para compreender as normas e os valores que realçam ambos ele e a aprendizagem organizacional.

Na continuação deste trabalho foi descrito a conceituação de orientação para aprendizagem que segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1993), é caracterizada pela capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com suas experiências e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos.

O construto de inovação foi estudado por diversas vertentes, entre elas, está a descrita por Tushman e Nadler (1997) que comentam que as organizações que tem sua cultura voltada para a inovação possuem características distintas: seus sistemas de aprendizagem são altamente eficazes, e conseguem melhorar seus produtos e serviços atuais ao mesmo tempo em que se preparam, agressivamente, para o trabalho do futuro, favorecendo a estabilidade atual e, simultaneamente, fazem mudanças e experimentos necessários à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia.

Após conceituar cada construto separadamente, foram verificadas as relações entre cada construto estudado, com base nos trabalhos de autores como Slater e Naver (1995), Baher e Sinkula (1999), Perin e Sampaio (2004), Hurley e Hult (1998), Kohli e Jaworski (1993), Lukas e Ferrel, (2000), entre outros, nos quais podem ser conferidos no *quadro 1*.

Cabe destacar que os objetivos propostos nesta dissertação foram atingidos na medida em que foram encontrados os motivos das relações entre os construtos propostos neste estudo corroborando com os estudos acadêmicos descritos na revisão de literatura apresentada no item 4.

Por fim, esta dissertação contribuiu para destacar a importância das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação em empresas de serviço. Seguramente, estes não são os únicos motivos que determinam as relações entre os fatores identificados e analisados, mas podem ser considerados pontos relevantes para novas opções de pesquisa a serem feitas, possibilitando novos entendimentos e geração de novos modelos voltados à gestão das organizações. A seguir são apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

## 7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Acredita-se que a realização do estudo oferece contribuições tanto acadêmicas quanto gerenciais, uma vez em que os seus resultados podem preencher lacunas existentes em ambos contextos.

No contexto acadêmico, percebe-se que o número de estudos dedicados a investigar as relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação ainda é restrito. Nesse sentido, contatou-se que o tema pode ser considerado emergente na academia, sendo assim, novos estudos, como este, contribui para o avanço do tema. Este trabalho também contribuiu com o lançamento de proposições que podem ser incorporadas em novos estudos sobre tema e abrir caminhos para a realização de estudos em outras organizações.

Entre os motivos que levam a orientação a mercado a orientação a aprendizagem identificados na pesquisa realizada foi possível a elaboração das proposições 1, 2, 3, 4 e 5, reforçando as posições de Slater e Narver (1995) e Baker e Sinkula (1999a) de que a associação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem aumenta a probabilidade das organizações de criar e manter vantagem competitiva sustentável através do sucesso na inovação dos produtos.

Nota-se que a relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizado proporciona uma maior direção da organização para satisfazer os consumidores, como nova forma de atuar no negócio. Desta forma, a aprendizagem nas organizações proporciona uma visão compartilhada que focaliza a energia dos

colaboradores da empresa para criação de valor superior para os clientes (Slater e Narver, 1995). Neste sentido, propõe-se que:

**Proposição 1:** A relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem é motivada pela *satisfação das necessidades dos clientes*.

O compartilhamento de informações é fator essencial na relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem, pois é um meio de promover tomadas de decisões mais eficientes. Este fator é corroborado com o que diz Faleiro (2001) quando afirma que um construto interfere no outro devido a troca de informações entre os envolvidos nos processos. Desta forma:

**Proposição 2:** O *compartilhamento de informações*, é um motivador da relação entre os construtos trabalhados.

Observa-se na análise das entrevistas que a orientação para mercado e orientação para aprendizagem se relacionam devido a contínua busca do conhecimento entre os colaboradores da empresa, gerando mais rapidez para responder as oportunidades e ameaças do mercado. Assim:

**Proposição 3:** A *geração de inteligência* motiva a relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem.

Para a relação entre esses dois construtos, constatou-se que a *observação da concorrência* é uma das premissas para as tomadas de decisões. Sob esta ótica, o fato de analisar a concorrência tem sido realizado com uma estratégia importante para se repensar a própria organização (FLEURY e FLEURY, 1997). Assim, propõe-se que:

**Proposição 4:** A relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem é motivada pela *observação da concorrência*.

Percebe-se que a orientação para mercado, individualmente, não é suficiente para sustentar a vantagem competitiva a longo prazo. Quando complementada pela orientação para aprendizagem, há uma melhor condução da organização a esta postura. Este fator faz com que a variável capacidade de aprender seja essencial para estabelecer mudanças e um melhor posicionamento em um ambiente competitivo (HURLEY e HULT, 1998). Desta forma, propõe-se que:

**Proposição 5:** *A capacidade de aprender é um dos motivadores da relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem.*

Foram identificados também, no presente estudo, os motivos da relação entre os construtos de orientação para mercado e inovação na medida em que a esses fatores corroboram com o que diz Baker e Sinkula (1999) quando a orientação para mercado representa o grau em que as organizações adquirem, distribuem e utilizam as informações de mercado como um *input* para inovação. Os autores afirmam que apenas a orientação para 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 nas organizações difere, a relação entre orientação para mercado e inovação ganha importância e significado na performance das empresas. Com isso, foi possível a criação das proposições 6, 7 e 8.

Um forte motivo que relaciona orientação para mercado e inovação é a orientação para o cliente que possibilita uma forte interação entre a empresa e os consumidores. Uma organização voltada para o consumidor aumenta a introdução de novos produtos e diminui a ação de produtos similares já existentes (LUKAS e FERREL, 2000). Assim:

**Proposição 6:** *A relação entre orientação para mercado e inovação é motivada pela orientação para o cliente.*

Foi identificado que a relação entre orientação para mercado e inovação melhoram as atitudes de trabalho, como satisfação no cargo, forte compromisso organizacional e confiança na futura performance da empresa. As organizações que estão atentas ao ambiente externo, encorajam seus funcionários 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 (BAKER e SINKULA, 1999b). Desta maneira, propõe-se que:

**Proposição 7:** *A melhoria nas atitudes de trabalho dos empregados, motivam a relação entre os construtos estudados.*

Outro fator favorável da postura orientada ao mercado e inovadora é a cultura organizacional que quando em conjunto com a orientação para cliente e inovação, é que faz com que as empresas consigam alcançar resultados importantes. a orientação para mercado é uma forma de cultura organizacional, indicando que as baixas performances revelam empresas que não inovam e adotam práticas burocráticas em suas tomadas de decisão (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993). Desta forma:

**Proposição 8:** A relação entre orientação para mercado e inovação é motivada pela *cultura organizacional*.

Os últimos fatores analisados são as relações entre orientação para aprendizagem e inovação, onde foi identificado as proposições 9, 10 e 11, em concordância com Hurley e Hult, seria a capacidade de implementação de inovações que determinariam se as orientações para aprendizagem leva efetivamente ao desenvolvimento da empresa e a conquista de uma performance superior (HURLEY e HULT, 1998).

A orientação para aprendizagem se relaciona a inovação através da inteligência de mercado que é entendida como um fator favorável, sendo passível de análises mais detalhadas quanto a disseminação de inteligência organizacional. Os gerentes inovadores inventam soluções a problemas empresariais e desafios que provem a base para a sobrevivência e sucesso da empresa no futuro (HULT, 2004). Assim, propõe-se que:

**Proposição 9:** *Inteligência de mercado* é um motivador da relação entre orientação para aprendizagem e inovação.

A valorização dos funcionários quando relacionada aos fatores orientação para aprendizagem e inovação, encoraja os funcionários olhar a inovação com bons olhos. Segundo Drucker (2000), a única forma de atrair e manter as melhores pessoas é fornecer a elas um ambiente que favoreça a aprendizagem e a implementação de inovações. Dessa forma:

**Proposição 10:** A relação entre orientação para aprendizagem e inovação é motivada pela *valorização dos funcionários*.

Sobre esta última relação foi possível verificar que a geração de novas idéias, aumenta a criatividade e auxilia na resolução dos problemas e na identificação de novas oportunidades de mercado. Garvin (1993) propõe que o aperfeiçoamento constante requer um compromisso com a aprendizagem, sendo que na ausência desta, as empresas simplesmente repetiriam velhas práticas. Sendo assim, propõe-se que:

**Proposição 11:** *A geração de novas idéias motivam a relação entre orientação para aprendizagem e inovação.*

No âmbito gerencial, é importante ressaltar que no cenário globalizado, marcado pela intensa competitividade e busca incansável da conquista e retenção de clientes, torna-se necessário cada vez mais dispor de informações precisas não apenas sobre os clientes alvo, mas também sobre concorrentes e fornecedores. Isto ocorre quando a organização desenvolve um comportamento orientado para o mercado, conforme expressado pela teoria condutora deste trabalho (BAKER e SINKULA, 2002). Conhecendo o cliente e também as forças que afetam suas preferências e necessidades, maiores são as chances de fornecimento de um produto com valor superior, culminando com satisfação do cliente e consequente obtenção da almejada performance diferenciada.

O desenvolvimento de programas de integração com toda empresa, principalmente entre a área comercial e a área de programação traria um fortalecimento para a instituição e conseqüentemente um fortalecimento de uma cultura voltada para o mercado.

Outro ponto importante seria a criação de uma área específica de marketing, criando uma aproximação com as demais áreas, visando justamente que todos tenham contato com as ferramentas desta área e possam beneficiar o negócio por meio da utilização das mesmas e, assim, reforçando a cultura de marketing junto às equipes. Deshpandé, Webster e Farley (1989), através de seus estudos, sugerem que a cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação de maneira isolada dentro da organização não oferecem maiores resultados, ou seja, elevada performance para as empresas, pois a existência deste conjunto de características é que faz com que as empresas consigam alcançar resultados importantes.

Neste sentido, acredita-se na importância e contribuição deste estudo para administradores e acadêmicos, fortalecendo a visão da importância de uma

organização em se preparar quanto às instabilidades mercadológicas e reforçar a implementação de uma cultura organizacional voltada para a orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação nas organizações.

## 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do rigor do método de pesquisa utilizado, o presente estudo possui algumas limitações. Por tratar-se de um estudo qualitativo, encontra-se presente a subjetividade do pesquisador na categorização das atividades, coleta e análise dos dados.

O estudo teve como unidade de análise a Rádio Ipanema e, por ser de caráter exploratório e de caso único, não pode ter seus resultados generalizados, necessitando, portanto, da utilização de outros métodos de validação dos resultados. A continuidade das discussões e a exploração das proposições presentes no estudo podem ser realizadas por meio de novos estudos quantitativos que permitem generalizações.

Outra limitação verificada é a amostra, tendo em vista, que a sua constituição ficou limitada aos representantes da empresa pesquisada. Embora se tenha tido o cuidado que as entrevistas sejam realizadas somente com gestores e funcionários envolvidos diretamente nos processos de inovação, deve-se considerar a possibilidade da existência de viés nas entrevistas realizadas. Dessa forma, a percepção dos entrevistados sobre o tema da pesquisa foi elemento-chave para a geração de conteúdo para análise podendo gerar algumas distorções da realidade empresarial. Para reduzir esta limitação, constantemente a entrevistadora solicitava exemplos de experiências sobre o tema do trabalho, obrigando o entrevistado relatar dados de realidade do contexto empresarial.

A partir da realização deste estudo, considera-se que outros questionamentos possam ser realizados, originando novas análises em estudos posteriores. Nesta linha, na próxima seção serão apresentadas algumas sugestões para futuras pesquisas em relação ao tema estudado.

### 7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Dada a pertinência do tema estudado, investigações semelhantes devem ser realizadas em outros setores da economia gaúcha e nacional, objetivando confirmar se o fenômeno positivo entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação faz-se presente em outras organizações com a mesma intensidade. Sugere-se que outros estudos poderiam ser realizados, buscando-se realizar as entrevistas com os demais líderes da organização, envolvendo os 04 veículos do grupo, ampliando o escopo do estudo e, desta forma, obtendo um resultado mais profundo do assunto estudado.

Outro ponto a salientar é a indicação de se fazer uma avaliação com os clientes, por sua importância neste sentido. Esta seria sobre sua visão em relação ao aspecto da empresa estudada frente aos construtos orientação para mercado, orientação para aprendizado e inovação, pois neste estudo eles não foram entrevistados.

Acredita-se que pesquisas futuras possam ser realizadas, buscando o aprofundamento dos assuntos abordados, bem como novos questionamentos acerca de novas variáveis que possam ser levantadas, incluindo performance empresarial.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Peeling back the layers on innovation**. Brandweek, May 1, 2006; ABI/INFORM Global.

ARGYRIS, Chris. **On organizational learning**. Oxford: Blackwell, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: PUF, 1997.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation and the new product paradox. **The Journal of Product Innovation Management**, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. **The Journal of the Academy of Marketing Science**, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, 1999b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 4, 1999a.

BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 37, n. 1, jan./mar., 1997.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BIGNETTI, L. P. O Processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **RAC**, v. 6, n. 3, set./dez., 2002.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

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

CILLO, Paola; MAZURSKY, David; TROILO, Gabriele. **Retrospective and forward-looking market orientation among innovative companies: some empirical evidence from the fashion industry**. In: 31st EMAC Conference, 2002, Braga. Proceedings, Braga: EMAC, 2002.

COLLIS, D. MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, jul./agu.. 1995.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**. v. 34, n. 3, 1991.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, 1994b.

\_\_\_\_\_. Continuous learning about markets. **Califórnia Management Review**. v. 36, Summer, 1994a.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, 1988.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar a se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo, Futura, 1997.

DESHPANDÉ, Rohit. **Developing a market orientation**. Califórnia: SAGE Publications, 1999.

\_\_\_\_\_; FARLEY, John U.; Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, 1993.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Organizational culture and marketing, defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, 1989.

DICKSON, Peter R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, 1996.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, 1989.

DOSI, Giovanni. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, v. 18, n. 6, 1991.

DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, Robert et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FINGER, M; BRAND, S.B; Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento da teoria e na prática**. São Paulo: Atlas: 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1997.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

- GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, 1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANT, R. **Contemporary strategy analysis**. 3. ed. Malden: Blackwell, 1998.
- \_\_\_\_\_. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, Spring, 1991.
- HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link? **Journal of Marketing**. v. 62, 1998.
- HENARD, David H.; SZYMANSKI, DAVID M. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 38, 2001.
- HENDERSOM, B. The anatomy of competition. **Journal of Marketing**, Spring, v. 47, p. 7-11, 1998,
- HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.
- HOOLEY, Graham et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, 2005.
- \_\_\_\_\_. Market Orientation in the service sector of transition economies of central Europe. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 1/2, 2003.
- HULT, G; HURLEY, R; KNIGHT, G; Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 33, n. 5, p. 429, jul. 2004.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, 1995.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, 1998.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In. EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, 1993.

KAPLAN, R. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMBERLY, J. R. Managerial Innovation. In: Nystrom, P.C.; Starbuck, W.H. **Handbook of organizational design: adapting organizations to their environments**. Nova York: Oxford University Press, 1981.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Winter, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov. 1993.

KOTABE, Masaaki; WU, Wann-Yih; MINOR, Michael. **Innovative Behavior and Firm Performance: a comparative study of U.S., Japanese and Taiwanese firms**. In: AMA 1997 Winter Educator's Conference. Proceedings, v. 8, 1997.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEAL FILHO, J. G. **Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa**. Curitiba: Juruá, 2005.

LEONARD-COHEN, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. v. 13, 1992.

LOGUE, Dennis E. **Handbook of modern finance**. Boston: Warren, Gorham, Lamont, 1994.

LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUKAS, B. A.; FERREL, O.C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Spring, v. 28, n. 2, 2000.

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

McGILL, M. E; SLOCUM, J. W. **Unlearning the organization**. Organization Dynamics, v. 22, 1993.

MAHONEY, Joseph T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENGUC, Bulent ; AUH Seigyoung . **Academy of Marketing Science. Journal. Greenvale**, Winter, v. 34, n. 1, p. 63, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O Desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC-ABRASCO, 1993.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, n. 37, p. 7-32, 1999.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, 1990.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. TIETJE, Brian. Creating a market orientation. **Journal of Market Focused Management**, Boston, v. 2, n. 5, 1998.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, v. 66, 2002.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, 1994.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, Claudio Hoffmann. A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. In: XXV ENANPAD, 2001, Campinas – SP. **Anais do XXV ENANPAD**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Orientação para Mercado, Porte Empresarial e Performance**. **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas, v. 44, n. 3, São Paulo, jul. 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. FALEIRO, Sandro N. A relação entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação de produto. In: XXVIII ENANPAD 2004, Curitiba (PR) – Brasil. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O papel da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

POTTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez., 1996.

REINGANUM, J. F. **The timing of innovation**: research, development and diffusion. Handbook of Industrial Organization. v. I. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1989.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 23, n. 2, p. 224, jun. 1978.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós Graduação em Administração, UFRGS. Porto Alegre, 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

\_\_\_\_\_. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, Fall, 1990.

SCHUMPTER, Joseph Alois, **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SHETH, J. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SINKULA, James M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, 1994.

\_\_\_\_\_; MARKET, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, 1997.



SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence generation and superior customer value. **Academy of Marketing Science Journal**, Greenvale, v. 28, n.1, p. 120, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, 1994.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented? **Harvard Business Review**, 1988.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R; FARLEY, J. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, jan. 2000.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In STARKEY, K.. **Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuity and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**. v. 31, 1986.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: as assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Academy of Marketing and Science, v. 27, n. 2, 1999.

VOSS, G. e VOSS, Z. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, n. 1, p. 67-83, jan. 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNDT, Mark A; SNELL, Scott A.; DEAN, James W.; LEPAK, David P. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, 1996.

ZHOU, Kevin Zheng et al. Developing strategic orientation in china: antecedents and consequences of market and innovation orientations. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1049-1058, 2005.

## APÊNCICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

---

**Nome do Entrevistador: Clarissa Botin**  
**Mestranda do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS, com a**  
**orientação do Prof. Dr. Marcelo Perin.**

Nome do Entrevistado:

Data:

Horário:

Função:

**Inicialmente:** apresentação pessoal, explicar os (1) objetivos da pesquisa, (1) justificar a relevância da pesquisa, (3) demonstrar a importância da colaboração pessoal do entrevistado e explicar a necessidade de gravação para transcrição posterior.

- 1. Objetivo da Pesquisa:** compreender os motivos de relação entre os construtos de Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação.
- 2. Relevância da Pesquisa:** o marketing tem se destacado como um fator indispensável à sobrevivência e crescimento das organizações. Trabalhos nesta área vêm sendo realizados, despertando interesse e verificando a necessidade de aprofundar estudos sobre os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação.
- 3. Importância das Entrevistas:** esta pesquisa esta sendo realizada para que seja feita uma dissertação de mestrado mais completa, onde os resultados serão utilizados para melhorar os serviços do setor de comunicação. Sua participação é essencial para o sucesso deste estudo. É necessária a gravação, para posterior transcrição, mas com caráter confidencial.

## PERGUNTAS

### **Conceito dos construtos:**

1. Você considera a empresa em que trabalha Orientada para Mercado? (Explicar conceito de Orientação para Mercado);

**Orientação para mercado:** é a geração de inteligência de mercado relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa; ao mesmo tempo, passa pela disseminação dessa inteligência e pela capacidade de resposta da empresa em relação ao mercado.

2. Quais são os motivos que levam a empresa a ser Orientada para Mercado?

3. A empresa é Orientada para Aprendizagem? (Explicar conceito de Orientação para Aprendizagem);

**Orientação para aprendizagem:** é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com suas experiências e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos. Neste sentido, são levadas em consideração as experiências positivas e negativas obtidas. É também estimular dentro do quadro de funcionários o pensar de forma nova, o pensar em até questionar o jeito que se faz as coisas hoje.

4. Quais são os motivos que levam a empresa a ser Orientada para Aprendizagem?

5. Como você definiria inovação?

**Inovação:** é um processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e arranjos organizacionais.

6. O que leva a empresa a Inovar?

7. Você acredita que a empresa em que trabalha é inovadora? Citar exemplos de inovação da empresa.

### **Relação entre os construtos:**

8. Você acha que existe relação entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem? (Verificar item no quadro 1)

9. Qual seria esta? Pedir para citar exemplos.

10. Como você acha que a empresa deve fazer para melhorar esta relação?
11. Para você existe relação entre Orientação para Mercado e inovação? (Verificar item no quadro 1). Se sim, qual seria? Pedir para citar exemplos.
12. Em sua opinião, existe relação entre Orientação para Aprendizagem e inovação? (Verificar item no quadro 1). Como você descreveria esta relação? Pedir para citar exemplos da empresa.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ANÁLISE

<b>Relações</b>	<b>Variável</b>	<b>Autores</b>	<b>Forma de Coleta</b>
Orientação para Mercado - Orientação para Aprendizado	Capacitações Empresariais	Narver e Slater, 1995	Entrevistas
	Geração de inteligência; foco em clientes; observação da concorrência; agilidade às respostas de mercado	Slater e Narver, 1995	Entrevistas e Documentos
	Capacidade de aprender	Dickson, 1996	Entrevistas
Orientação para Aprendizagem - Orientação para Mercado	Cultura organizacional; capacidade de aprender	Deshpandé, Farley e Webster, 1993	Entrevistas
	Compartilhamento de informações; Compreensão dos públicos	Sinkula, 1997	Entrevistas e Documentos
	Satisfação das necessidades dos clientes	Perin e Sampaio, 2004	Entrevistas
	Compartilhamento de informações; satisfação das necessidades dos clientes	Slater e Narver, 2000	Entrevistas
	Capacidade de aprender	Hurley e Hult, 1998	Entrevistas
	Satisfação das necessidades dos clientes	Slater e Narver, 1995	Entrevistas
	Capacitações Empresariais	Slater e Narver, 1995	Entrevistas
Orientação para Mercado – Inovação	melhoria nas atitudes de trabalho dos funcionários	Baker e Sinkula, 1999b	Entrevistas
	inteligência de mercado	Kohli e Jaworski, 1993	Entrevistas
	inteligência de mercado	Marinova, 2004	Entrevistas
	orientação para o cliente	Lukas e Ferrel, 2000	Entrevistas
	orientação para o cliente	Webster, 1993	Entrevistas
	melhoria nas atitudes de trabalho dos funcionários; orientação para o cliente	Baker e Sinkula, 1999	Entrevistas
Orientação para Aprendizagem - Inovação	geração de novas idéias; valorização dos funcionários	Hurley e Hult, 1998	Entrevistas
	inteligência de mercado	Fleury e Fleury, 1997	Entrevistas e Documentos
	inteligência de mercado	Davenport e Prusak, 1998	Entrevistas e Documentos

Fonte: do autor (2009)

## ANEXO B – TEXTO DE APRESENTAÇÃO RÁDIO IPANEMA

“Há 25 anos no ar sempre levada por locutores que falavam a mesma linguagem dos ouvintes, a Ipanema se tornou fundamental na perpetuação do sotaque urbano Porto Alegrense. Empenhada em valorizar a arte local, a emissora se consolidou como berço do que foi rotulado de rock gaúcho, de Julio Reny a Ultramen, os grandes artistas locais começaram pelas ondas sonoras da Ipanema. A postura independente despertou um sentimento de devoção em seu público, a Ipanema não tem apenas ouvintes, mas verdadeiros torcedores, seguidores fiéis de sua proposta inovadora e libertária. A liberdade criativa e a aposta no inusitado geraram fatos como o slogan definitivo, a 94.9 é a rádio do “n”. O reposicionamento de 2009 presa a cultura livre e esta ligado no mundo virtual. O “n” se mantém no conceito, agora desdobrado em 3 itens fundamentais. “n” de Novo, por que a Ipanema é uma rádio conectada com as vanguardas e com a modernidade sem perder a referência histórica. “n” de Nonsense por que a Ipanema é uma rádio que surpreende a cada instante e não se contenta com as regras estabelecidas. “n” de Não por que a Ipanema é uma rádio que tem opinião e faz questão de expressar sua a veia politicamente incorreta contra qualquer ação ou manifestação que desrespeite os princípios de liberdade. Do conceito de curadoria dos programas, sempre conduzidos por especialistas, surgiu o slogan a Escola do Rock. Dar aulas de rock sempre foi a marca da rádio, mas a vocação para o ecletismo se mantém, o futebol e os esportes radicais, o jornalismo e a crítica pesada, a MPB e o Hip Hop ou o Hip Hop mais a MPB estão garantidos no dia a dia da 94.9. A abrangência musical apresenta programas que recuperam os clássicos do rock ou revelam as novidades da eletrônica. Falam de lisergia e de literatura, de rock latino e de música negra brasileira, da cena punk ao electro jazz, ou tudo ao mesmo tempo. O reposicionamento vem acompanhado de uma nova plástica que inclui vinhetas mais dinâmicas. O espaço comercial também foi valorizado, em todos os seguimentos se ouvem os “arte breacks” que recuperam a vocação da rádio como referência de boa música e contextualizam o rock no tempo e no espaço. Dentro do espírito de destacar a arte local, a campanha de rua foi desenvolvida por um grande artista gaúcho o ilustrador Fabio Zimbres tem trabalhos publicados em revistas de todo o

mundo e total identificação com o conceito da Ipanema. Espalhados pela cidade em lambe-lambes e bus doors, os pôsters enfatizam o n de novo. O novo com sotaque brasileiro. O radicalismo do rock também está retratado em imagem. 2009 só está começando e a Ipanema tem certeza de que tem “n” coisas para fazer e para dizer”.

Fonte: Marcelo Ferla – Diretor de Programação da Rádio Ipanema.



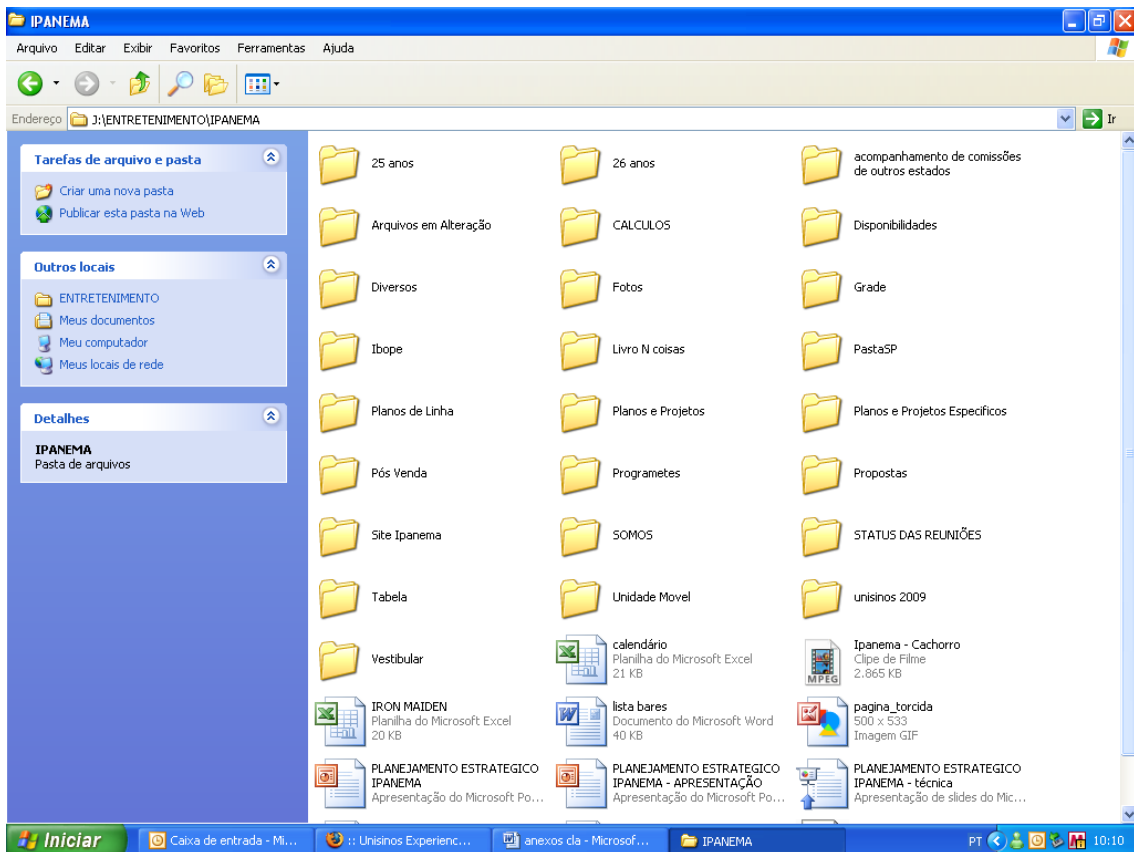
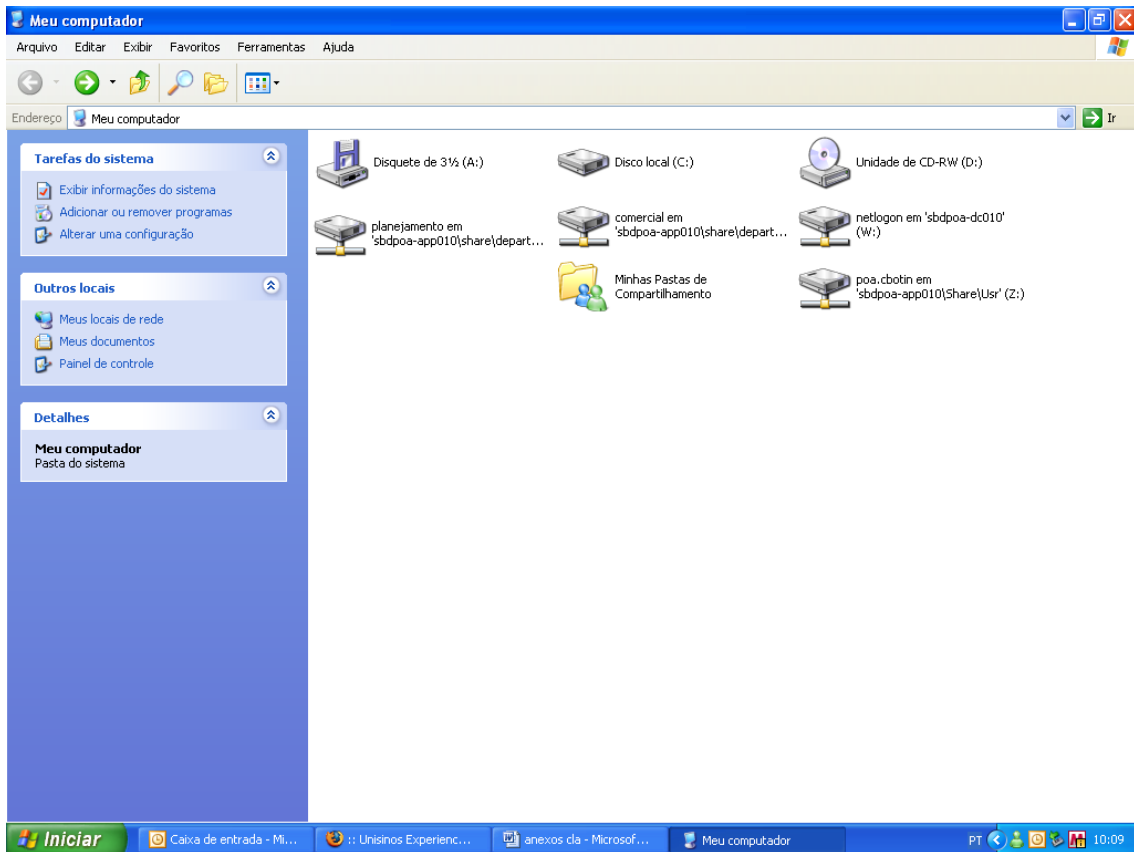
## ANEXO C – PASTAS PARA ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Pastas em áreas públicas dos computadores para armazenamento das informações

The screenshot displays the Microsoft Outlook calendar interface. The main window shows a calendar view for the period from June 29 to July 3. The interface is divided into several sections:

- Calendar Navigation:** Includes a monthly view for June 2009 and July 2009, and a list of calendars under 'Meus Calendários' and 'Outros Calendários'. The 'Andrea Rossi' calendar is selected.
- Main Calendar View:** A grid showing time slots from 08:00 to 21:00. The grid is divided into two main sections: 'Calendário' (yellow background) and 'Andrea Rossi' (green background).
- Calendar Data:**

Time	Calendário (seg, 29)	Calendário (ter, 30)	Calendário (qua, 1)	Calendário (qui, 2)	Calendário (sex, 3)	Andrea Rossi (seg, 29)	Andrea Rossi (ter, 30)	Andrea Rossi (qua, 1)	Andrea Rossi (qui, 2)	Andrea Rossi (sex, 3)
08:00										
09:00	Lembrar ale promo - Don Carlos mandar boa	5º Experience - Imaculada Conceição- Dois Irmãos				15 de cristian				
10:00							Unisinos	Barra Sh		
11:00										
12:00			Almoço f					Almoço f		
13:00				Ana			Qix			
14:00	Escala				Espaço Vide					Qix/save (São S. Cai/Porta
15:00			Andrea - DG	Nilo - Satelit				Unisinos	Barra	
16:00										
17:00	Reunião					Reunião				
18:00										
19:00		Dia do Mídia		Jogo Colora						
20:00						Festa dos mídia / te agenda (anleha				
21:00										
- Taskbar:** Shows the Windows taskbar with the Start button, active windows for 'Calendário - Microsof...' and 'Unisinos Experienc...', and system tray icons for network, volume, and time (10:00).



Fonte: Arquivos da Rádio Ipanema (2009)

## ANEXO D – DOCUMENTOS NOVA ESTRUTURA DO SITE DA RÁDIO IPANEMA

Documentos para nova estrutura do site da Rádio Ipanema:

Site Ipanema (2006 – 2009)



1º Tentativa do site novo - 2009



Fonte: Arquivos da Rádio Ipanema (2009)

2º Tentativa do Site novo – 2009

UOL ASSINE 0800 703 3000 BATE-PAPO E-MAIL SAC Voip E-Mail Grátis Shopping

ÍNDICE PRINCIPAL

**Blogs Agenda Expressa Promoções Programação Game Cadastro Fotos NTV**

## 94.9 IPANEMA

**escola do rock**

**Victor Hugo**  
De segunda a sexta das 09h às 11h

[músicas tocadas](#)

[paga sua música](#)

CIRCO BEAT IPANEMA FM

É necessário ter o plugin Windows™ Media Player 11 instalado WMP para Windows | Linux

NEOIASAS	SUBURBIA	ACENDA
<p>20.03.2009 Quando vai esfriar de novo em Porto Alegre? Eis uma pergunta ainda considerada sem resposta, em mais de uma década não chove, a temperatura ja passa do 60°, quem poderá nos defender?</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">mais</a></p>	<p>20.03.2009 Quando vai esfriar de novo em Porto Alegre? Eis uma pergunta ainda considerada sem resposta, em mais de uma década não chove, a temperatura ja passa do 60°, quem poderá nos defender?</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">mais</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Shows e festas</li> <li>» Cinema</li> <li>» Teatro e dança</li> <li>» Cultura</li> <li>» Cursos</li> </ul>

IPANEMA EXPRESSA

- » Filme Se eu fosse você-2 bate recorde de bilheteria
- » OMC faz reunião para avaliar sinais de onda protectionista
- » 'Quem quer ser um milionário?' vence Bafta de Melhor Filme
- » Câmara homenageia Adão Preto na quarta-feira
- » Robert Plant e Aliso Krauss são os campeões do Grammy

NTV

Chegou a NTV, o player onde você pode assistir clipes de bandas, cenas inéditas e curiosidades. Não perca tempo e clique aqui.

PROMOÇÕES

FOTOS

MAIS FOTOS

Blogs Agenda Expressa Promoções Programação Game Cadastro Fotos NTV



© Ipanema fm, todos os direitos reservados

Fonte: Arquivos da Rádio Ipanema (2009)

Arte Site Atual – Abril - 2009

NOTEBOOK DELL INSPIRON E525 PRETO DE R\$ 2.999  
C/ CORE 2 DUO T5800  
- 2GB - WINDOWS VISTA  
- 160GB - LCD 15.4"  
- BLUETOOTH - HDMI  
R\$ **2.499,00**  
ENATE 12X DE R\$ 208,25  
**COMPRE AGORA**

PONTOFRIO.COM

**Auto Rádio MP3 FAST**  
50Wx4/ Entrada Auxiliar  
Frontal Pioneer

Notebook Itautec  
Intel Celeron 2,13Ghz  
1GB 160GB LCD 15,4  
DVD-RW Win Vista

UOL
ASSINE 0800 703 3000
BATE-PAPO
E-MAIL
SAC
Voip
E-Mail Grátis
Shopping
ÍNDICE PRINCIPAL

Blogs   Agenda   Expressa   Promoções   Programação   Game   Cadastro   Fotos   NTV

## 94.9 IPANEMA

escola do rock

**Victor Hugo**  
De segunda a sexta das 09h às 11h

[músicas tocadas](#)

[peça sua música](#)

CIRCO BEAT IPANEMA FM

É necessário ter o plugin  
Windows™ Media Player 11 instalado  
WMP para Windows | Linux

ncoisas	sugereia	agenda
<p>20.03.2009 Quando vai esfriar de novo em Porto Alegre? Eis uma pergunta ainda considerada sem resposta, em mais de uma década não chove, a temperatura ja passa do 60°, quem poderá nos defender?</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">mais</a></p>	<p>20.03.2009 Quando vai esfriar de novo em Porto Alegre? Eis uma pergunta ainda considerada sem resposta, em mais de uma década não chove, a temperatura ja passa do 60°, quem poderá nos defender?</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">mais</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Shows e festas</li> <li>» Cinema</li> <li>» Teatro e dança</li> <li>» Cultura</li> <li>» Cursos</li> </ul>

### IPANEMA EXPRESSA

- » Filme Se eu fosse você-2 bate recorde de bilheteria
- » OMC faz reunião para avaliar sinais de onda protetcionista
- » "Quem quer ser um milionário?" vence Bafta de Melhor Filme
- » Câmara homenageia Adão Preto na quarta-feira
- » Robert Plant e Aliso Krauss são os campeões do Grammy

### NTV

Chegou a NTV, o player onde você pode assistir clipes de bandas, cenas inéditas e curiosidades. Não perca tempo e clique aqui.

PROMOÇÕES

### FOTOS

[mais FOTOS](#)

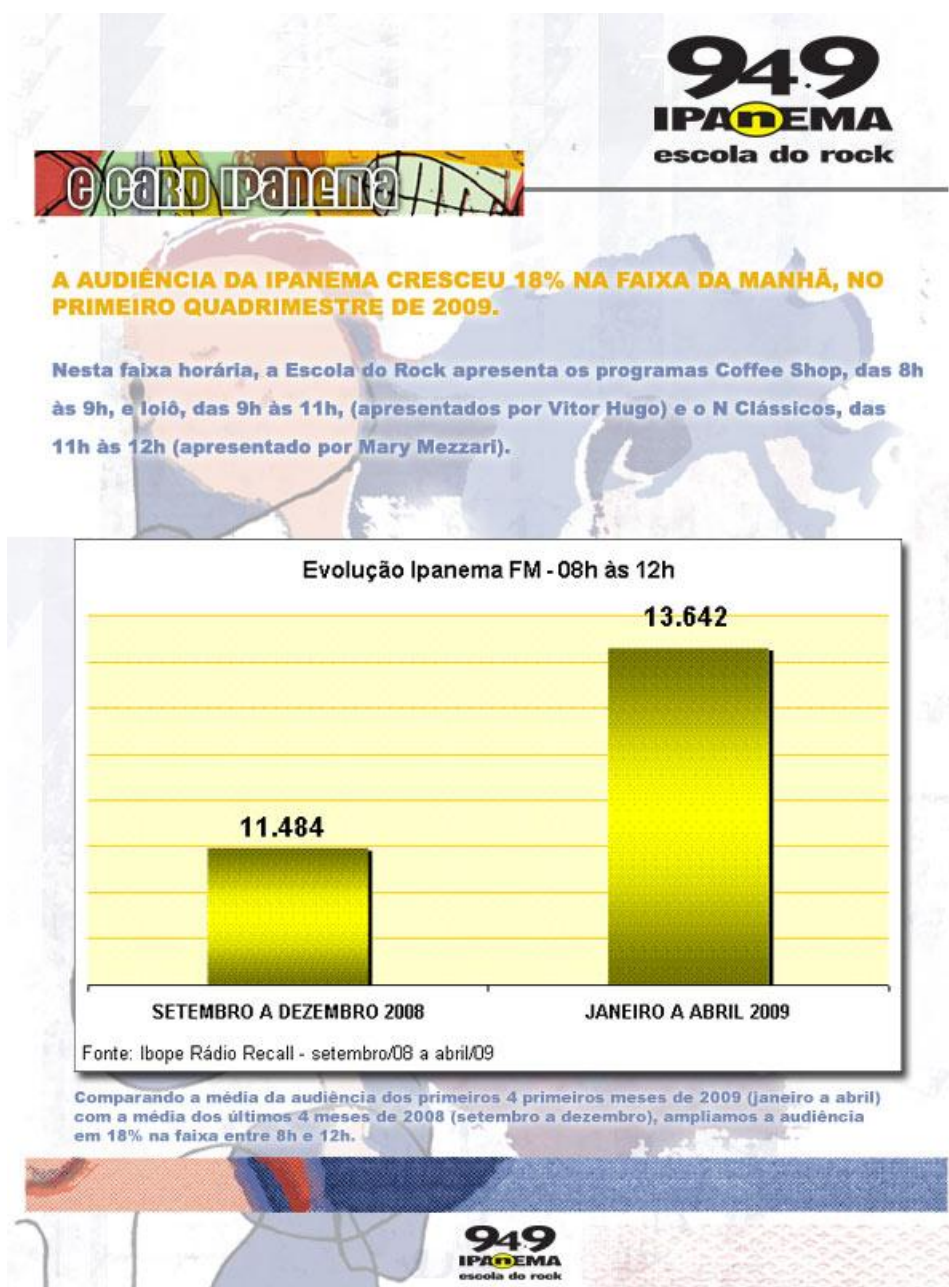
Blogs   Agenda   Expressa   Promoções   Programação   Game   Cadastro   Fotos   NTV



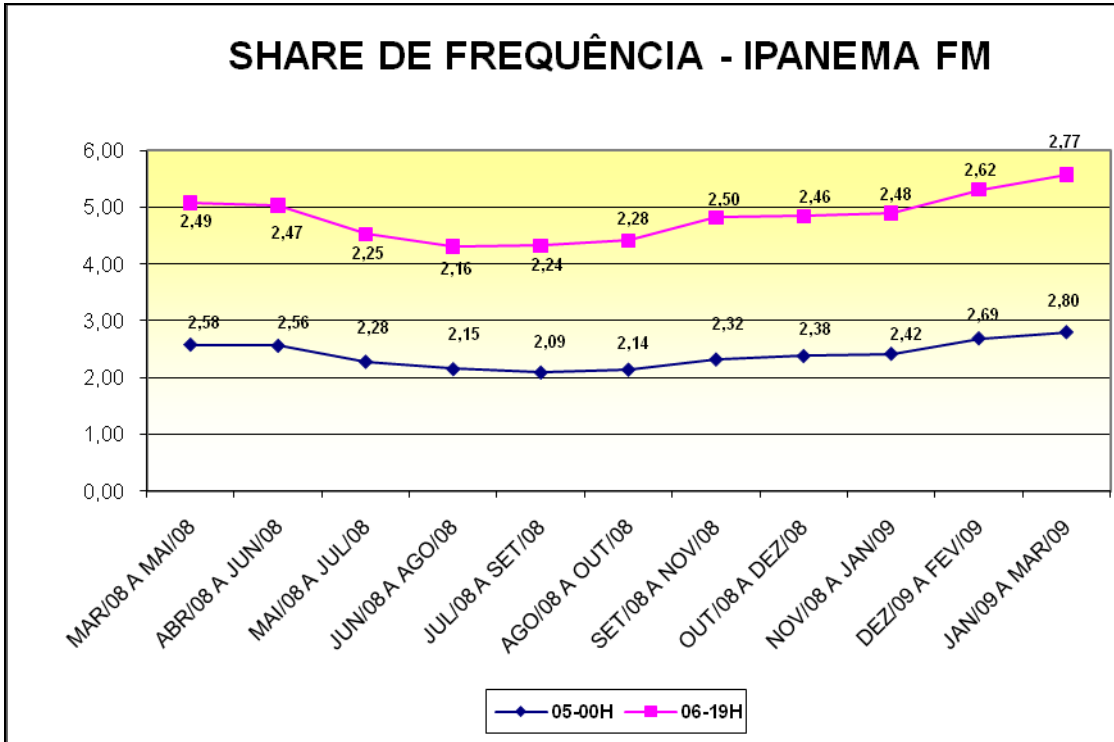
© Ipanema fm, todos os direitos reservados

Fonte: Arquivos da Rádio Ipanema (2009)

## ANEXO E- ÍNDICES DE AUDIÊNCIA



Fonte: Arquivos da Rádio Ipanema (2009)



Fonte: Ibope EasyMedia 3 (2009)



## ANEXO F – PROJETO IPANEMA: REPÓRTER OUVINTE NO PAN 2007



ESPORTE IPANEMA fm

RIO 2007


**RIO 2007**

De 13. a 29 de julho de 2007, cerca de 5.000 atletas representando 42 países competirão em 29 modalidades esportivas.

Os Jogos Pan-americanos são uma versão continental dos Jogos Olímpicos. Realizados de quatro em quatro anos, tiveram sua primeira edição em 1951, em Buenos Aires, capital da Argentina. Ao longo de mais de 50 anos, os Pan-americanos jamais deixaram de ser disputados e passaram por cidades de todos os cantos do continente.

A cada edição, os Jogos foram crescendo de tamanho e importância. Em menos de meio século, o evento dobrou em número de países, atletas e modalidades, até tornar-se uma das principais competições do calendário esportivo mundial.

The block contains a text box with information about the Rio 2007 Pan American Games. Below the text are six small square images showing athletes in action: a medalist, a swimmer, a diver, a cyclist, a fencer, and a basketball player. The background is white with a yellow border and a stylized wave graphic at the bottom in blue, green, and yellow.

**ESPORTE IPANEMAfm** RIO 2007 

**REPORTER OUVINTE PAQUETA ESPORTES/OLIMPIKUS E IPANEMA NO PAN**


A Ipanema e a Paquetá Esportes/OlimpiKus, vão mandar um ouvinte para o Rio de Janeiro acompanhar as semifinais e as finais das principais modalidades do Pan 2007, no período de 20 a 27 de julho.

Para participar, o ouvinte deverá se cadastrar na promoção que estará no ar via site da Ipanema – [www.ipanema.com.br](http://www.ipanema.com.br) e responder a pergunta "Por que eu mereço ser o Repórter Ouvinte Paquetá Esportes/OlimpiKus no Pan", em um texto de, no máximo, 15 linhas – período: de 06 a 29/06

Entre os participantes, a equipe do site vai escolher as 5 respostas mais criativas – período: de 02 a 06/07. Estes 5 serão testados pela equipe de produção da rádio, que selecionará o vencedor da promoção – período: de 09 a 12/07. O ouvinte selecionado será apresentado ao vivo na Vez do Brasil direto da PAQUETA ESPORTES DO PARCAO – dia 13/07. Ele terá a responsabilidade de realizar a cobertura do PAN 2007.

Durante o período em que estiver no Rio, o ouvinte repórter realizará boletins ao vivo durante a programação e terá a responsabilidade de registrar, através de uma câmera digital fornecida pela Ipanema, os momentos mais legais da sua permanência em terras cariocas.

O vencedor irá ao RJ sem custo, recebendo passagem, transporte, hospedagem, alimentação, ingressos para os jogos, telefone, câmera digital e acesso a internet para a realização dos boletins.

**ESPORTE IPANEMAfm** RIO 2007 

**APROVEITAMENTO COMERCIAL NA RÁDIO**

**CHAMADAS DO REPORTER OUVINTE**

- De 04/06 a 29/07, chamadas de 30" diárias em horário indeterminado, assinatura de patrocínio de 5" (marca + slogan);
- de 04 a 29/06 – 5 x 30" diárias para as inscrições na promoção via site;
- de 30/06 a 29/07 – 3 x 30" da cobertura do Pan

**TOQUES AO VIVO**

De 04 a 29/06, mínimo de 2 toques ao vivo diários, com os locutores da rádio convidando os ouvintes a participarem da promoção. Aproveitamento comercial por toque: citação de patrocínio ao vivo (marca + slogan)

**APRESENTAÇÃO DO VENCEDOR**

No dia 13/07, o ouvinte vencedor da promoção será apresentado aos [ipanemáticos](http://www.ipanema.com.br) ao vivo durante a programação da rádio. Aproveitamento Comercial na apresentação: mínimo de 3 citações de patrocínio ao vivo (marca + slogan)

**BOLETINS DO PAN**

De 20 a 29/07, o Repórter Ouvinte estará ao vivo no Rio de Janeiro acompanhando as semifinais e finais das principais modalidades. Serão 3 boletins de 60" ao vivo diários, durante a programação da rádio. Aproveitamento Comercial por boletim: citação de patrocínio (marca + slogan) + comercial de 30" no encerramento.

**ESPORTE IPANEMAfm** RIO 97.7

**APROVEITAMENTO COMERCIAL NO SITE**

PROMOÇÃO VIA SITE [www.ipanema.com.br](http://www.ipanema.com.br)

Mecânica:

- 1) De 04/06 a 04/08, na capa do site teremos **half banner** identificando a promoção. Ao clicar nele, o internauta será encaminhado para a
- 2) página interna de promoções, onde encontrará a imagem ilustrativa da mesma e um pequeno texto. Ao escolher a promoção, o internauta irá ao
- 3) formulário, onde encontrará a descrição completa da promoção, regulamento, informações gerais do Pan e o espaço para participação, onde preencherá um cadastro com seus dados pessoais e responderá a pergunta "Por que eu mereço ser o Repórter Ouvinte Paquetá Esportes no Pan", em um texto de, no máximo, 15 linhas, de 04 a 29/06.
- 4) Dias 02 e 12/07, este espaço servirá para a divulgação dos 6 selecionados.
- 5) De 13 a 19/07, teremos informações do Pan, agenda das competições e informações do selecionado para ouvinte repórter.
- 6) De 20/07 a 04/08, os internautas encontrarão textos e fotografias produzidos pelo ouvinte repórter, com o relato completo de sua experiência no Pan.

Aproveitamento comercial: de 04/06 a 04/08, logotipo na imagem do **half banner** da promoção na capa e na página interna de promoções (122 x 60 pixels) + **full banner** institucional do patrocinador (468 x 60 pixels) no formulário da promoção. **Half Banner Blog e Clóster.**

**ESPORTE IPANEMAfm** RIO 97.7

**RESUMO DE MÍDIA NO PERÍODO**

	PATROCÍNIO
CHAMADAS – ASSINATURAS 5"	220
TOQUES AO VIVO – CITAÇÕES 5"	52
APRESENTAÇÃO DO VENCEDOR – CITAÇÕES 5"	3
BOLETINS – CITAÇÕES 5"	30
BOLETINS – COMERCIAIS 30"	30
LOGO NO SITE	2 800,2 036,33
FULL BANNER NO SITE	1 por 2 meses

**VALOR DE PATROCÍNIO NEGOCIADO LÍQUIDO: R\$ 30.000,00**

CUSTO LÍQUIDO PROPOSTA PARA A REALIZAÇÃO DO PROGRAMA AO VIVO DIA 13/07 NA PAQUETA ESPORTES DO PARCÃO: R\$ 1.100,00

RESPONSABILIDADES:

Da Ipanema: empréstimo de um telefone celular e de uma máquina digital ao ouvinte selecionado.

Da Paquetá Esportes: custos de passagens, transporte, hotel, alimentação, ingressos e acesso a internet.

Obs.: a Ipanema e a Paquetá Esportes **Cumulative** decidirão em conjunto as modalidades que irão destacar e enviar o ouvinte.

Obs.2: a Ipanema sugere que o patrocinador envie um representante da sua equipe ou da rádio junto ao ouvinte para garantir o bom andamento da promoção.

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

B749e Botin, Clarissa Müller

As relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação: um estudo de caso em uma empresa de comunicação / Clarissa Müller Botin. – Porto Alegre, 2009.

121. f. ; 29 cm.

Dissertação do Programa de Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC/RS, 2009.

Orientador: Marcelo Gattermann Perin

1. Marketing. 2. Orientação para o mercado.  
I. Perin, Marcelo Gattermann. II. Título.

CDU 658.8

---

**Bibliotecário Responsável:**

Andréia Maira Ziegler  
CRB 10/1624