



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

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



**DISSERTAÇÃO**  
**OS MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE**  
**ORIENTAÇÕES AO MERCADO E À APRENDIZAGEM COM**  
**A INOVAÇÃO E O SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS**

**WELLINGTON TAVARES YAMAMOTO DE QUEIROZ**

**Porto Alegre - RS**  
**2009**

**WELLINGTON TAVARES YAMAMOTO DE QUEIROZ**

**OS MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE  
ORIENTAÇÕES AO MERCADO E À APRENDIZAGEM COM  
A INOVAÇÃO E O SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios com ênfase em Marketing.

**ORIENTADOR: PROF. DR. MARCELO GATTERMANN PERIN**

**Porto Alegre - RS  
2009**

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO**

Q3m

Queiroz, Wellington Tavares Yamamoto

Os motivos das relações entre orientações ao mercado e à aprendizagem com a inovação e o sucesso de novos produtos / Wellington Tavares Yamamoto Queiroz. \_\_ Porto Alegre, 2009.

156 fl.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin.

1. Administração de Empresas. 2. Marketing. 3. Inovação Empresarial. 4. Performance Organizacional. 5. Aprendizagem Organizacional. 6. Produtos - Inovação. 7. Mercado. I. Título. II. Perin, Marcelo Gattermann.

CDD: 658.8

Alessandra Pinto Fagundes  
Bibliotecária  
CRB10/1244

WELLINGTON TAVARES YAMAMOTO DE QUEIROZ

**OS MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE  
ORIENTAÇÕES AO MERCADO E À APRENDIZAGEM COM  
A INOVAÇÃO E O SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios com ênfase em Marketing.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

**Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio**

---

**Prof. Dr. Vinícius Brasil**

---

**Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto**

*À minha querida avó Francisca Tavares da Silva  
(in memoriam), por me mostrar o que é perseverar, à minha mãe,  
Dulce, por me ensinar a lutar sem abrir mão de nossos valores,  
e aos meus irmãos William e André e à tia Dany pela inspiração e paciência.*

*Aos meus amigos  
Andréia Edi da Silva, Michele Longaray, Tiago Febel,  
Marcela Catramby e Renato Micheleto (in memoriam)  
por me lembrarem do que é que vale a pena nessa vida (no stress!)*

## AGRADECIMENTOS

*“Give me a lever long enough and,  
single-handed, I can move the world.”  
Peter Senge*

Quero agradecer imensamente a todos os que acompanharam esta trajetória como mestrando e como profissional de marketing em tempo integral. Eu sou o aluno com quem tudo aconteceu durante este período e sem o apoio que tive, de perto ou de longe, não teria conseguido sair do lugar.

Minha família e amigos são a razão para que eu insista em ir em frente dando cada passo, seja em que ritmo for, longo ou curto, arrastado ou firme... Estou indo em frente porque tenho motivos. E é disso que este trabalho é feito, motivos...

Agradeço pelos ensinamentos e pela imensa paciência e apoio fundamentais de meu orientador Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin para que houvesse tempo necessário para que eu desse conta de todos os compromissos.

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio e Prof. Dr. Vinícius Brasil, agradeço a todas as dicas e excelentes aulas que muito me ajudaram nesta dissertação, às meninas da secretaria do MAN e a todos os entrevistados que generosamente contribuíram com esta pesquisa.

Espero poder retribuir um dia tamanho apoio e ajudar a alguém como vocês todos me ajudaram.

Muito obrigado,

Tom

## RESUMO

Os motivos ou razões das relações entre orientação ao mercado, orientação à aprendizagem, inovação e performance organizacional têm sido objeto de investigação há muito tempo. Diversos estudos foram realizados identificando ligações entre os construtos citados e recomendaram a realização de estudos empíricos para que se obtivessem mais dados comprobatórios destes motivos. Assim, a partir dos trabalhos de Baker e Sinkula e, no contexto brasileiro, por Perin, Sampaio e Hooley sobre a inovação empresarial e seu impacto sobre a performance organizacional na busca pela vantagem competitiva sustentável, como estudo de caso que visa o aprofundamento do tema, uma pesquisa de caráter exploratório, foi realizada na unidade brasileira de uma das organizações reconhecidas como as mais inovadoras do mercado eletroeletrônico mundial. Os resultados deste estudo de caso corroboraram com os achados das pesquisas anteriores referenciadas em diversos aspectos e geraram alguns questionamentos adicionais para que se busque um maior entendimento deste fenômeno da inovação organizacional. O desenvolvimento de capacidades e habilidades organizacionais baseados nos princípios da aprendizagem organizacional e com foco na geração de inteligência de mercado para se gerar novos produtos, serviços ou soluções que contribuam para garantir o sucesso no longo prazo coloca a orientação para a aprendizagem em destaque como intermediadora fundamental para que se adicione o adjetivo sustentável à desejada e muito comentada vantagem competitiva. Aspectos ainda pouco explorados de forma objetiva como o impacto direto dos líderes de alto e médio escalões sobre a capacidade de inovação e aprendizagem organizacional se destacaram e precisam de pesquisas adicionais.

**Palavras-chave:** marketing, inovação, inovatividade, capacidade de inovação, inovação incremental, inovação radical, vantagem competitiva sustentável, recursos organizacionais, orientação para o mercado, inteligência de mercado, orientação para a aprendizagem, aprendizagem organizacional, modelos mentais, eletroeletrônicos, motivos das relações, performance organizacional, rentabilidade e sucesso de novos produtos.

## ABSTRACT

The reasons behind the relationships among market orientation, learning orientation, innovation and organizational performance have been investigated for a long time. Many important studies were made in order to determine some linking possibilities between the referred constructs which have indicated the need to carry empirical studies on for some more evidences acquiring. Based on Baker and Sinkula's works and also Perin, Sampaio and Hooley's, regarding the Brazilian perspective, on organizational innovation and its impact on organizational performance aiming at sustainable competitive advantage development, this case study, as an exploratory research, was made in one of the most innovative companies in the world regarding the electronics industry. Its results have supported most of the previous researches in some aspects and have generated additional questions on organizational innovation phenomenon. The organizational abilities and capacities development, based on organizational learning principles, focusing the market intelligence generation, in order to ultimately generate new products, services or solutions which should contribute to long term success, put on the spot the learning orientation as a fundamental mediating cultural aspect which allows us to add the adjective 'sustainable' linked to the competitive advantage. Some important organizational aspects, such as the direct impact of organizational leaders (medium and higher levels) on innovation capacity and organizational learning have not been objectively explored and do need additional attention.

**Keywords:** marketing, innovation, innovativeness, innovation capacity, incremental innovation, radical innovation, breakthrough, sustainable competitive advantage, organizational resources, market orientation, market intelligence, learning orientation, organizational learning, open-mindedness, mental models, electronics, relationships reasons, organizational performance, profitability and new product success.



**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> Modelo conceitual de Baker e Sinkula 1999b.....	22
<b>FIGURA 2</b> Modelo Adaptado para a Dissertação.....	67

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – Principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta em Inovação .....	41
<b>QUADRO 2</b> – Principais evidências dos motivos das relações entre OM e OA.	46
<b>QUADRO 3</b> – Principais evidências dos motivos das relações em que OA modera o impacto de OM sobre a Inovação.....	50
<b>QUADRO 4</b> – Principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta em Inovação .....	53
<b>QUADRO 5</b> – Principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta em SNP.....	57
<b>QUADRO 6</b> – Principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta em SNP.....	59
<b>QUADRO 7</b> – Principais evidências dos motivos das relações em que Inovação impacta em SNP.....	61
<b>QUADRO 8</b> – Caracterização dos perfis dos respondentes da empresa.....	77
<b>QUADRO 9</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta em Inovação.....	88
<b>QUADRO 10</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações entre OM e OA .....	98
<b>QUADRO 11</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OA modera o impacto de OM em Inovação.....	108
<b>QUADRO 12</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta em Inovação.....	117
<b>QUADRO 13</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta em SNP.....	125
<b>QUADRO 14</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta em SNP .....	132
<b>QUADRO 15</b> – Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que Inovação impacta em SNP .....	137

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
3.1 Objetivo Geral .....	20
3.2 Objetivos Específicos .....	20
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
4.1 Orientações Estratégicas.....	23
4.2 Orientação ao Mercado.....	23
4.3 Orientação à Aprendizagem.....	28
4.4 Inovação.....	31
4.5 Sucesso de Novos Produtos.....	35
<b>4.6 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS ESTUDADOS.....</b>	<b>38</b>
4.6.1 Relações Entre Orientação ao Mercado e Inovação .....	39
4.6.2 Relações Entre Orientação ao Mercado e à Aprendizagem.....	42
4.6.3 Relações Entre Orientação ao Mercado e Inovação com Moderação da Orientação à Aprendizagem.....	47
4.6.4 Relações Entre Orientação à Aprendizagem e Inovação.....	51
4.6.5 Relações Entre Orientação ao Mercado e o Sucesso de Novos Produtos.....	54
4.6.6 Relações Entre Orientação à Aprendizagem e o Sucesso de Novos Produtos.....	58
4.6.7 Relações Entre Inovação à Aprendizagem e o Sucesso de Novos Produtos.....	60
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>62</b>
5.1 Enfoque da Pesquisa e o Método Escolhido .....	62
5.1.1 Definição do Método da Pesquisa .....	63
5.2 Unidade de Análise.....	66
5.2.1 Características da Empresa Analisada .....	69
5.3 Delineamento e Etapas da Pesquisa.....	72
5.4 Instrumentos de Coleta de Dados.....	75
5.4.1 Análise de Documentos .....	75

5.4.2 Entrevistas em Profundidade .....	76
5.4.2.1 Caracterização dos Respondentes .....	76
5.5 A Análise de Dados.....	79
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
6.1 Motivos que Determinam as Relações Entre os Construtos.....	81
6.1.1 Relações Entre Orientação ao Mercado e Inovação.....	82
6.1.2 Relações Entre Orientação ao Mercado e Orientação à Aprendizagem.....	93
6.1.3 Relações Entre Orientação ao Mercado e Inovação com Efeito Moderador de Orientação à Aprendizagem .....	103
6.1.4 Relações Entre Orientação à Aprendizagem e Inovação .....	112
6.1.5 Relações Entre Orientação ao Mercado e SNP .....	119
6.1.6 Relações Entre Orientação à Aprendizagem e SNP.....	128
6.1.7 Relações Entre Inovação e SNP .....	135
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>138</b>
7.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais.....	142
7.2 Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros.....	144
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>148</b>
APÊNDICES.....	154

## 1 INTRODUÇÃO

*(...) Existe apenas uma definição válida de propósito para um negócio: criar um cliente... Ele é quem determina o que é o negócio em si... Uma vez que criar o cliente é o propósito, qualquer iniciativa de negócios possui duas (e apenas duas) funções básicas: marketing e inovação – Peter Drucker, The Practice of Management (1954) (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998)*

Desde a conceitualização dada ao marketing por Philip Kotler na década de 1950 uma grande evolução, estabelecendo o marketing e seu propósito, foi desencadeada. No entanto, o fundamental nesta ciência é o desenvolvimento de seu papel ativo no que Drucker (1954) chamou de criação do cliente (como o real propósito de um negócio), ou o que julgo ainda mais importante, na potencialidade de uma empresa inovadora de influenciar (ou até criar) mercados.

A partir disso, com um grande aumento do nível concorrencial em todas as indústrias e queda de fronteiras trazidas pelo fenômeno da globalização na década de 1990, muitas empresas parecem ter desenvolvido uma espécie de miopia ao focar apenas sua adaptação à nova dinâmica buscando basicamente a sobrevivência num cenário que evolui rapidamente e negligenciando o seu potencial de criar suas próprias oportunidades a partir do desenvolvimento de inteligência e competências básicas que sejam capazes de gerar uma real vantagem competitiva (LEVITT, 1984).

Porém, inovar é mais que adaptações providas por melhorias incrementais em processos, produtos ou serviços de uma organização para satisfazer aos clientes e suas necessidades que constantemente evoluem. A inovação em sua forma radical (*breakthroughs*), que estabelece parâmetros totalmente novos aos utilizados antes de seu desenvolvimento e visando resultados duradouros no longo prazo, é o meio de se gerar vantagem competitiva sustentável em mercados altamente competitivos tem sido um tema estudado com maior atenção pela academia de marketing desde o final da década de 1980.

Entender como a inovação organizacional e quais fatores a antecedem e se originam a partir dela é o foco de diversas linhas de pesquisa sendo que muito já

se descobriu sobre o tema. Sob o ponto de vista de marketing, alguns construtos foram apontados como determinantes para a inovação como a combinação entre as orientações ao mercado (OM) e à aprendizagem (OA) para que seja possível gerar inovações numa organização e seus respectivos impactos sobre a performance em suas diversas dimensões, como o sucesso de novos produtos (SNP), a participação de mercado e a lucratividade. Segundo Baker e Sinkula (2005a) e também Hooley e Greenley (2005), ainda há espaço considerável para a investigação sobre a relação entre os recursos internos empresariais e destes com a inovação e a performance empresarial e isto também seria especialmente verdadeiro no contexto brasileiro, segundo Perin, Sampaio e Hooley (2006).

Assim, com o objetivo de contribuir academicamente para linha priorizada por Baker e Sinkula (1999b), esta dissertação priorizou a identificação dos motivos pelos quais os principais construtos que antecedem e viabilizam a inovação organizacional (OM combinada com OA) se relacionam levando à geração efetiva de inovação (tanto incremental quanto radical) e também como estes impactam sobre a performance organizacional, principalmente sobre o SNP como uma dimensão da performance de inovação.

Neste sentido, este trabalho se baseia num estudo de caso de natureza exploratória no qual a unidade de análise selecionada é uma das empresas mais inovadoras do ramo eletroeletrônico em nível mundial. Com um faturamento mundial estimado em mais de US\$ 70 bilhões (ano fiscal 2008), 180 mil funcionários e de origem japonesa, a empresa analisada é a unidade brasileira do braço corporativo da organização que produz e comercializa produtos da chamada “linha marrom” cujo mercado tem enfrentado forte aceleração com inovadoras tecnologias criadas com a participação direta desta empresa nos últimos 60 anos (criando marcas líderes em diversos segmentos da indústria eletroeletrônica), neste trabalho identificada como *Company*. Estas credenciais mostram a relevância do caso estudado o que contribui para que, através de evidências colhidas em entrevistas em profundidade e documentos específicos comparados aos que a literatura nos traz como referência até este momento, se tenha baseamento empírico significativo para uma ciência aplicada como a administração de empresas e o próprio marketing.

Estes aspectos relacionados à cultura organizacional como o grande peso da OM para que se obtenha um melhor desempenho no atendimento das oportunidades do ambiente de negócios faz com que o executivo de marketing exerça um papel de destaque na mudança das atitudes corporativas. Gerencialmente esta pesquisa também é relevante devido ao desejo apontado por muitas companhias a reorientar suas operações fugindo da busca por resultados de curto prazo para ganho de mercado no longo prazo. Os resultados comparativos entre empresas que adotavam o marketing com uma visão de estratégia de longo prazo e empresas que apenas colocavam o marketing como um suporte a vendas priorizando ganhos de curto prazo evidenciaram, segundo estudo de Hooley, Lynch e Shepherd (1990), que empresas com performance superior são aquelas com abordagem mais ampla em relação ao marketing. Ela resulta na confirmação empírica de alguns motivos que levam à inovação e ao SNP constantes na literatura através de um caso muito relevante na economia mundial em relação a inovações em produtos (tanto bem quanto mal sucedidos).

Conforme apontaram Hooley, Lynch e Shepherd (1990), restringir o marketing somente ao departamento de marketing é um desserviço às empresas e à disciplina de marketing. Desta forma, aprofundar o entendimento das relações destes construtos ligados à inovação e seus resultados (OM, OA e SNP), numa empresa mundialmente referenciada neste tema, traz evidências concretas da necessidade de se criar uma cultura de marketing que permeie toda a organização. Neste sentido, um dos principais fatores abordados neste caso é a questão relativa às conexões interdepartamentais e outros fatores relacionados indicados como essenciais para que seja possível viabilizar uma “cultura de marketing” em toda a empresa para se gerar inovações e performance diferenciadas.

Partindo-se dos objetivos propostos para esta pesquisa (capítulo 3) relacionados ao melhor entendimento dos motivos que baseiam as relações entre os construtos priorizados na geração da inovação organizacional, este trabalho se inicia com uma objetiva contextualização relacionando estes construtos à Teoria Baseada em Recursos para se gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, a OM, a OA, inovação e performance organizacional são objetivamente explorados na fundamentação teórica desta dissertação (capítulo 4) e, na sequência, os aspectos

relativos às suas relações priorizadas no modelo proposto para este trabalho já identificando na literatura que motivos foram evidenciados até o presente momento.

O modelo da pesquisa de natureza qualitativa e exploratória é descrito conforme suas devidas parametrizações utilizadas para a viabilização deste estudo é apresentado no capítulo 5 e apresenta o perfil dos respondentes que ocupam posições de liderança na empresa estudada e contribuem significativamente ao evidenciar os motivos que baseiam as relações pesquisadas e seus impactos sobre a performance organizacional. Ao final desta dissertação encontram-se os resumos das análises e cruzamentos das informações coletadas que trazem a base da conclusão da pesquisa, identificando os referidos motivos e gerando proposições para que novas pesquisas possam ser geradas a partir da contribuição deste caso muito relevante aos acadêmicos da área e também aos aspectos gerenciais a ela relativos.

## **2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Ao se contextualizar a escolha do tema desta pesquisa é preciso abordar o cenário que justifica sua relevância partindo da constante evolução dos mercados e suas demandas e o crescente e acelerado aumento do nível concorrencial que conduz as empresas a buscar o desenvolvimento de vantagens competitivas que se sustentem no longo prazo. A mudança dos cenários econômicos vem se acelerando e as empresas precisam agregar credibilidade às suas imagens ao desenvolver uma imagem inovadora baseada num *mix* de produtos inovadores.

Para que seja possível desenvolver vantagem competitiva é preciso que a organização possua recursos e habilidades que a viabilizem para que se com criação de produtos e serviços que gerem valor aos clientes de maneira diferenciada em relação à concorrência. Estas habilidades estão ligadas às diferentes capacidades inerentes a cada organização na combinação ou utilização dos recursos que possua ou utilize para atender ao mercado e suas demandas. Day



e Wensley (1988) apontaram que uma vantagem competitiva sustentável deve contar com habilidades, capacidades e/ou recursos que necessariamente sejam difíceis de ser copiados, que atendam satisfatoriamente as necessidades de clientes e consumidores e que gerem uma percepção de valor única, distinta das ofertas concorrentes no mercado em que estejam inseridos.

Com as constantes mudanças ambientais, as empresas que conseguem aprender rapidamente sobre seus mercados (e agir sobre esta informação) estão mais bem posicionadas para a vantagem competitiva (DeGEUS, 1988; SENGE, 1990; DAY 1991) o que fundamenta a importância de uma orientação à aprendizagem para que se viabilize a utilização otimizada das informações de mercado bem como a efetividade das ações delas decorrentes. Neste contexto, para se obter o sucesso competitivo, é preciso reagir rápida e eficazmente às demandas de mercado e também influenciar o ambiente em que estiver inserida a organização (SLATER; NARVER, 1994) e uma das principais formas para uma organização conseguir fazer isso é inovando ao criar novos processos, produtos, serviços e/ou tecnologias que também podem levar à criação de um novo mercado (HURLEY; HULT, 1998).

Nesta dissertação, como resumidamente fundamentado a seguir, a inovação é o construto-chave analisado ao se pesquisar as relações entre os principais construtos que a antecedem e seus resultados. Para se chegar à inovação que garantirá esta vantagem no mercado é preciso, antes de tudo, que se tenha uma cultura organizacional que permita um bom nível de conhecimento sobre o mercado gerando informações que indiquem as necessidades dos clientes, bem como suas oportunidades e ameaças. Assim, toda a organização pode gerar e usufruir da inteligência de mercado ao traçar estratégias que coordenadamente permitam agir sobre as evidências e para se atender adequadamente aos clientes. Segundo Hurley e Hult (1998), no final da década de 1990 já era quase impossível encontrar uma indústria que não estivesse engajada numa contínua ou periódica inovação e reorientação devido à natureza dinâmica da maioria dos mercados.

Segundo Leavy (2005, pág. 38), a importância da inovação empresarial, num contexto mais amplo, é aumentada pela busca de vantagens competitivas que viabilizam melhor performance de forma sustentável pelas empresas em meio a um

nível concorrencial cada vez mais elevado. Neste sentido, a relevância gerencial deste tipo de pesquisa é alta, pois os executivos de alto escalão das empresas contemporâneas permanecem sob constante pressão para encontrar novas fontes de crescimento num ambiente de crescente demanda e competição empresarial e, desta forma, necessitam encontrar meios para inspirar suas organizações a novos níveis de inventividade em todas as atividades desempenhadas, não somente em marketing e no desenvolvimento de novos produtos.

Partindo de resultados quantitativos anteriores que demonstraram que as relações de impacto entre OM, OA, Inovação e a Performance Organizacional (HOOLEY et al., 1999; HOOLEY et al., 2001; FAHY; HOOLEY, 2002; HOOLEY; GREENLEY, 2005; SINKULA, 1994; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; BAKER; SINKULA; 1999a; BAKER; SINKULA, 1999b; BAKER; SINKULA, 2002; BAKER; SINKULA, 2005a; BAKER; SINKULA, 2005b; BAKER; SINKULA, 2007) esta pesquisa foi realizada visando entender o processo de geração de vantagem competitiva sustentável baseada em inovação, os construtos sobre os quais foram pesquisadas as suas interrelações e se buscaram identificar em que motivos ou razões em que se baseiam foram: orientação ao mercado e orientação à aprendizagem como construtos que viabilizam a inovação e o sucesso de novos produtos como sua medida de performance. Após a identificação na literatura contemporânea de evidências destes motivos, empiricamente estes foram aprofundados junto aos executivos da empresa estudada para se verificar a presença destes motivos numa empresa inovadora.

Estes construtos fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis se atrelam diretamente aos recursos empresariais que são os ativos fundamentais para que estes possam se desenvolver além de poder influenciar seus níveis de intensidade. Neste sentido, e apenas para resumir alguns exemplos, estilos de liderança e aspectos a elas inerentes no mundo empresarial, como a cultura organizacional característica de cada instituição e diversas outras características estruturais e culturais das empresas, atuam como recursos essenciais para a busca de performance e ao favorecimento da cultura de inovação.

Considerando as proposições da linha de pesquisa encabeçada por Hooley (e.g. HOOLEY et al., 1999; HOOLEY et al., 2001; FAHY; HOOLEY, 2002;

HOOLEY; GREENLEY, 2005) e especialmente no contexto brasileiro (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2006), é possível constatar que há relação entre estes diferentes tipos de recursos e também diferentes graus de impacto sobre a performance empresarial. Estas relações, que também dependem do grau de intensidade em que os construtos estejam desenvolvidos numa organização afetam a performance financeira geral de duas formas: pela geração de uma performance de cliente superior (ao servir relativamente bem aos clientes tornando-os mais satisfeitos e leais) e pela performance de mercado superior (volume de vendas e participação de mercado) através do atendimento mais eficiente da demanda do mercado (PERIN; SAMPAIO, 2006). Nesta dissertação, como dimensão de performance da inovação foi adotada o sucesso de novos produtos, sendo que estes dois conceitos são similares e se relacionam diretamente ao resultado agregado aos negócios a partir da criação de novos produtos ou serviços.

Este estudo de caso, por sua natureza exploratória e ao buscar o contexto da orientação para o mercado da empresa analisada, é pautado sob a perspectiva do marketing que desempenha um papel-chave no desenvolvimento de uma organização que seja capaz de aprender e foca nas evidências encontradas sob o ponto de vista dos executivos de marketing da empresa analisada, reconhecidamente inovadora e uma das líderes do mercado eletroeletrônico mundial. Por causa de seu foco externo, marketing é bem posicionado para apreciar os benefícios de uma aprendizagem dirigida ao mercado e advogar em favor da orientação ao mercado, valores de empreendedorismo que constituem a cultura de uma organização que aprende. Neste sentido, Slater e Narver (1994) atribuíram aos profissionais de marketing o dever de modelar um comportamento de aprendizagem através da busca de informações de fora para dentro da organização e devem compartilhar livremente estas informações com outros departamentos, com os principais fornecedores e clientes.

Diversos estudos (e.g. KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1994; SINKULA; BAKER; NOORDEWIJER, 1997; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999a; BAKER; SINKULA, 1999b; HOOLEY et. al., 1999; HULT; NARVER; SLATER, 2002; HURLEY; KNIGHT, 2004; BAKER; SINKULA, 2007) apontam que para esta orientação ao mercado viabilizar uma completa

compreensão e inteligência que sejam capazes de levar à inovação (como adoção de novos comportamentos, desenvolvimento de produtos e serviços e a reinvenção de processos que sejam mais eficientes) torna-se necessária uma orientação à aprendizagem organizacional. Uma cultura que favoreça a criação de uma visão compartilhada, um ambiente que potencialize a troca e o fluxo de informações de mercado, além de outros aspectos que otimizem as capacidades e habilidades empresariais.

Fechando esta delimitação para determinação do tema fica evidente que os estudos mais recentes sobre inovação organizacional têm buscado identificar e comprovar a existência de fatores e recursos que viabilizem a criação e determinem o sucesso na implementação de inovações nas empresas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Desta forma, este trabalho busca contribuir com o desenvolvimento de conhecimentos importantes sobre a forma como se dão as interrelações, sob a perspectiva do marketing, buscando também identificar e compreender melhor as razões que suportam estas relações entre a inovação e seus principais antecedentes (OM e OA) e seus respectivos impactos, diretos ou indiretos, sobre a performance empresarial, especificamente sobre o Sucesso de Novos Produtos (SNP). Assim, chegamos à definição da questão desta pesquisa que se baseou em modelos propostos anteriormente para diagnosticar e melhor entender esta dinâmica.

A partir destas considerações, foi definida a seguinte questão de pesquisa:  
**quais razões ou motivos que viabilizam as relações entre Orientação ao Mercado e Orientação à Aprendizagem com a Inovação e o Sucesso de Novos Produtos?**

### **3 OBJETIVOS**

O questionamento formulado no problema de pesquisa determina os seguintes objetivos desta dissertação, geral e específicos:

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar as razões das relações entre OM, OA, Inovação e o SNP.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para se atingir o objetivo geral deste estudo de caso de caráter exploratório, dois objetivos específicos foram estabelecidos:

- a. Identificar empiricamente as razões das relações entre OM, OA, Inovação e Sucesso de Novos Produtos e
- b. Comparar as razões das relações identificadas na literatura com as identificadas empiricamente

Após a apresentação dos objetivos da pesquisa, são trazidos no capítulo 4 os referenciais teóricos sobre os construtos e os recursos empresariais que compõem este trabalho e embasam seu modelo de pesquisa que prioriza a identificação dos motivos que embasam sete relações dos construtos acima mencionados.

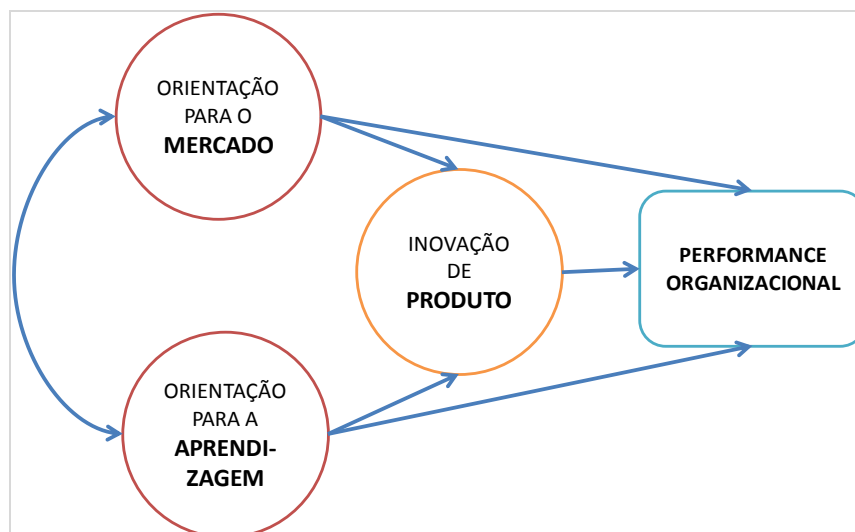
## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Partindo dos objetivos desta pesquisa anteriormente expostos, a fundamentação teórica constituiu importante fonte de informações em que se baseia este trabalho com o intuito de se atingir adequadas validade nomológica e relevância acadêmica. Para esta dissertação, objetivamente foram abordados os conceitos teóricos que embasam os construtos estudados (OM, OA, Inovação e SNP) e as suas interrelações priorizadas conforme modelo priorizado constante na Figura 1.

Sinkula (1994) foi um dos primeiros autores da área de Marketing a associar os construtos de orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance sugerindo que o conhecimento sobre o processamento de informações de mercado pode ser aprimorado se for associado aos princípios definidos pela aprendizagem organizacional. Esta proposta evoluiu para um modelo desenvolvido por Baker e Sinkula (1999a) que associa os construtos de geração e disseminação de informações de mercado num único construto de orientação para mercado e ainda amplia o construto relativo ao dinamismo do programa de Marketing para um de performance organizacional. O resultado do estudo relacionando a orientação para mercado e performance organizacional demonstrou uma relação de impacto indireto do primeiro sobre o segundo construto, pois facilita a aprendizagem de ciclo duplo ao promover a inovação de produtos, procedimentos e sistemas.

Outro modelo teórico (Figura 1) foi desenvolvido testando hipóteses que se comprovaram relacionando a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem organizacional como chave para o sucesso da performance dirigida pela inovação (BAKER; SINKULA, 1999b). É com base neste modelo proposto por Baker e Sinkula que este estudo de caso descreve as relações encontradas entre OM, OA e Inovação e seus impactos sobre o SNP como um item da performance organizacional.

No entanto, os autores, após extensa análise de outros estudos, defenderam a necessidade de novos estudos para se buscar uma maior averiguação do impacto destes construtos. Nesta linha, por exemplo, ao avançar as pesquisas, Baker e Sinkula (2005a) propuseram que as orientações para mercado e empreendedorismo se correlacionam, mas são construtos distintos.

**FIGURA 1:** Modelo conceitual de Baker e Sinkula

Fonte: BAKER e SINKULA 1999b

As empresas podem ser orientadas ao cliente e à tecnologia em mercados onde a demanda é incerta. Tais orientações levam a um melhor Marketing das inovações e a uma performance superior. Mas, por que muitas empresas orientadas ao mercado não conseguem melhorar a taxa de sucesso de seus novos produtos? Segundo resultados de estudos realizados na última década (SINKULA, BAKER; NOORDEWIER, 1997; BAKER; SINKULA, 1999b; BAKER; SINKULA, 2005a), além da abordagem orientada ao cliente para a inovação de produtos, as empresas precisam desenvolver a habilidade de se “engajar” numa aprendizagem dinâmica generativa se pretendem consistentemente ser pioneiras com inovações diferenciadas e bem sucedidas. Estudos sugerem que a intensidade do efeito da OM sobre a performance empresarial varia dependendo de condições ambientais como, por exemplo, turbulência de mercado e intensidade competitiva (BAKER; SINKULA, 1999b).

## 4.1 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Orientações organizacionais são relativas à aprendizagem social e seleção de mecanismos voltados a manter a coerência entre a intenção estratégica gerencial e as atividades operacionais. Moldam a maneira como os membros organizacionais processam a informação e reagem ao ambiente através do tipo de sistemas de controle e reconhecimento que empreendem. Elas criam ambientes internos nos quais os comportamentos desejados são encorajados e suportados (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001, pág. 55) e são os princípios que guiam e influenciam o marketing de uma empresa e as atividades ligadas ao traçar de estratégias. Representam os elementos da cultura organizacional que guiam as interações com o mercado, tanto com clientes quanto com fornecedores (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Embora haja diferentes possibilidades de orientação estratégica como orientação à produção e a orientação à venda, esta dissertação foca a orientação ao mercado e a orientação à aprendizagem por serem os principais antecedentes de inovação, conforme o modelo de Baker e Sinkula (1999b) anteriormente apresentado (Figura 1). OM não é a única estratégia viável e existem alternativas que muitas empresas de sucesso têm seguido como orientação à concorrência, foco em marca nacional e orientação à venda (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002, pág. 25).

### 4.1 Orientação ao Mercado

Uma vez que as necessidades e expectativas do consumidor evoluem continuamente com o passar do tempo, entregar consistentemente produtos e serviços de alta qualidade requer um constante monitoramento e ações de resposta às mutantes necessidades do mercado como, por exemplo, tendo uma OM com a



geração e disseminação de informações por toda a organização e uma resposta apropriada às necessidades e preferências dos clientes atuais e futuros (KOHLI; JAWORSKI, 1990, pág. 53).

Baker e Sinkula (2005a) afirmaram que a OM de uma empresa reflete sua habilidade de internalizar o conceito de marketing como um princípio organizacional fundamental na empresa. Em geral, empresas que investem significativos montantes em recursos para entender seus clientes e concorrentes e coordenam as atividades de todas as funções do negócio para um esforço integrado de criação de valor, atingem relativa lucratividade superior, crescimento de vendas e sucesso em novos produtos (DAY; WENSLEY, 1988). Todas as empresas devem focar em OM, mas é preciso levar em consideração diversos fatores que a influenciam porque dedicar recursos para desenvolver a OM potencialmente pode gerar um desperdício se esta orientação não levar a melhores resultados em determinados ambientes de negócio como, por exemplo, aqueles de baixa intensidade competitiva (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Hooley (2005) demonstrou que OM é um recurso cultural que congrega as capacidades gerenciais e os recursos baseados no mercado (como capacidade de conexão com os clientes, ativos de reputação, capacidades de inovar o mercado e ativos de recursos humanos) e que, desta forma, o impacto de OM vai muito além do departamento de Marketing. Assim, os gestores empresariais lidam com maiores montantes de informação de mercado, que mudam rapidamente e que, muitas vezes, são conflitantes. Para lidar com este desafio, naturalmente passam a adotar processos de atenção seletiva e simplificação. Isto leva à adoção de uma perspectiva de mercado (ou focada no cliente ou na concorrência) determinada pela percepção do gestor sobre as habilidades da empresa para criar e sustentar valor superior para os clientes, o que acarreta um risco para a estratégia empresarial se não pautada coerentemente com a realidade do mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, pág. 53).

Para Noble, Sinha e Kumar (2000), OM é o grau em que a empresa (ou unidade de negócio) obtém e usa informações sobre os clientes, desenvolve uma estratégia para que possa atender às necessidades dos consumidores e a implementa. Esta perspectiva assume que, com recursos e foco necessários, uma

empresa consegue ser mais orientada ao mercado com uma relativamente rápida resposta às diretrizes corporativas.

Em empresas de alta OM, todas as funções são voltadas à entrega de valor superior aos clientes o que influencia diretamente a forma de se administrar todas as funções organizacionais e o emprego de seus recursos (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989). A marca da verdadeira empresa orientada ao mercado é aquela que estende as atividades de Marketing por todas as áreas funcionais. O nível de OM influencia, por exemplo, os níveis de satisfação e comprometimento dos empregados e baliza os níveis de inovação de mercado bem como as capacidades de conexão com clientes (SLATER; NARVER, 1995; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Um grau mais forte de OM também pode levar a uma maior ênfase na construção de marca e na criação de ativos de reputação (DOYLE, 2000).

Narver e Slater (1990, pág. 21) e Kohli e Jaworski (1990, pág. 13) sugerem que OM é uma cultura organizacional que provêem um foco unificador para os esforços e projetos dos indivíduos e departamentos dentro de uma organização gerando os comportamentos necessários para gerar maior valor aos consumidores e, desta forma, levar a uma performance superior. É um importante antecedente do comportamento de inovação de produtos, atividades e performance (SLATER; NARVER, 1994; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001).

No contexto de inovação de produto, OM representa o grau em que a empresa adquire, distribui, utiliza e depende de informações de mercado sobre o cliente, concorrente e fornecedor como *inputs* no processo de inovação (KOHLI; JAWORSKI, 1990). É importante pontuar que OM não é orientação para Marketing como algumas empresas poderiam pensar. Há muitas oportunidades para as áreas de engenharia, IT, produção e administração em geral, dentre outras, de aprender sobre o mercado e compartilhar amplamente seus conhecimentos (SLATER, 2001).

Desta forma, como definição de OM para a realização desta dissertação foi utilizado o conceito desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990) que definiram OM como uma composição de três tipos de atividades:

1. Geração em toda a organização de Inteligência de Marketing considerando as necessidades dos consumidores, atuais e futuras

2. Da disseminação da inteligência entre os departamentos e
3. A resposta de toda a organização em relação à disseminação da inteligência. Esta resposta pode se dividir em forma de planejamento de ações a partir desta inteligência e implementação das ações planejadas a partir dela.

De acordo com Jaworski e Kohli (1993), OM está relacionada principalmente à ênfase dada pelo topo gerencial, à sua aversão a riscos, aos conflitos interdepartamentais e suas interconexões, à centralização e às formas de recompensa ligadas à orientação. Segundo os pesquisadores, é possível dizer que OM está relacionada à performance, mas não diretamente à participação de mercado e ao comprometimento dos funcionários com a organização. No entanto, a relação entre OM e a performance organizacional depende diretamente dos contextos ambientais que podem variar em diferentes graus como a turbulência do mercado, a intensidade concorrencial e a turbulência tecnológica.

Para Baker e Sinkula (2005), não se deve discutir se OM é ou não necessária para uma cultura corporativa otimizada. É relevante discutir, no entanto, se OM é necessária e suficiente para criar um ambiente otimizado para a inovação. Existem duas razões para não ser suficiente:

1. OM não é um recurso dicotômico, ou seja, não é uma coisa que uma empresa possui ou não. OM existe num *continuum*. As empresas podem ter OM, mas a qualidade dos seus comportamentos orientados ao mercado pode ser fraca em relação a outras empresas (DAY, 1994; DICKSON, 1996). Recursos que influenciam a qualidade dos comportamentos orientados ao mercado, então, são inegavelmente tão necessários quanto a própria OM. OA é um desses recursos (BAKER; SINKULA, 1999a)
2. Empresas que permitem que a inovação de produto sejam somente dirigidas pelo *feedback* dos clientes, concorrentes e fornecedores podem ser auto-limitantes a apenas inovações incrementais dentro de paradigmas tecnológicos existentes. Por exemplo, é improvável que o *feedback* do mercado sobre a performance das máquinas de escrever,

dos fornos convencionais ou das *station wagons* tivessem diretamente inspirado o desenvolvimento do processador de textos, do microondas e das *minivans*. Tais inovações radicais requerem a habilidade de se anular as crenças de restrição de mercado e a abertamente explorar o potencial de novas tecnologias para satisfazer necessidades existentes de formas singulares (BAKER; SINKULA, 1999a).

Para Slater e Narver (1995), OM é a principal fundação cultural de uma organização que aprende sendo definida como uma cultura que atribui a mais alta prioridade na lucrativa criação e manutenção de valor superior ao cliente enquanto considerando os interesses dos outros *stakeholders* e que provê normas de comportamento em relação ao desenvolvimento organizacional de atendimento às informações advindas do mercado. Outros estudiosos como Kohli e Jaworski (1990), Day (1994) e Sinkula (1994) argumentam que OM, como um sistema organizacional abrangente de valores, provê fortes normas para se compartilhar informações e se atingir o consenso sobre seu significado.

Slater e Narver (1995) atribuem à ênfase externa dada pelas empresas guiadas pelo mercado na busca de informações sobre os clientes e a concorrência, o fato delas estarem bem posicionadas para antecipar as necessidades em desenvolvimento de seus consumidores e respondê-las com produtos e serviços inovadores. No entanto, OM não é suficiente para despertar o desejo por correr riscos e ela, por si só, pode gerar armadilhas como limitar o foco da empresa a somente olhar para as necessidades expressas por seus clientes, gerando apenas uma aprendizagem adaptativa, negligenciando as suas necessidades latentes .

Outra preocupação em se desenvolver somente a OM recai sobre seu foco primário em desenvolver vantagem competitiva se baseando em análises de informações sobre seus clientes e concorrentes. Não se deve ignorar, no entanto, as valiosas informações que podem ser colhidas de outras fontes estratégicas como fornecedores, negócios de outras indústrias, consultores, universidades, governo, dentre outras (SLATER; NARVER, 1995).

Slater e Narver (1995) complementaram este raciocínio afirmando que valores culturais de OM são necessários, mas não suficientes, para a criação de

uma organização que aprende. Isso porque há o risco de se desenvolver um vício em empresas com forte OM e bem-sucedidas. O sucesso também gera resistência à aprendizagem e à interpretação acurada e eficiente das informações acumuladas, pois os sucessos continuados levam as pessoas a quererem manter o que está dando certo e rejeitam toda informação que fosse discrepante com o conhecimento convencionalmente compartilhado na empresa. Ao querer se manter o status, a qualidade das informações coletadas, interpretadas e compartilhadas fica comprometida (BAKER; SINKULA, 1999a).

#### **4.2 Orientação à Aprendizagem**

Para Baker e Sinkula (1999b), OM é necessária para criar um ótimo ambiente de inovação, mas, por outro lado, é possível que a qualidade das atitudes da empresa orientada para o mercado podem deixar a desejar em relação a outras empresas e, assim, outros recursos associados seriam fundamentais, como a OA. OA é conceituada como o grau no qual uma organização valoriza o conhecimento, é aberta ao novo e possui uma visão compartilhada. Um papel importante da OA é questionar se as crenças internas sobre clientes, concorrentes e fornecedores se aplicam à realidade que muda constantemente e auxiliar a perceber quando já não mais se aplicam (BAKER; SINKULA, 1999a).

Para Sinkula (1994), OA é algo importante para os clientes de uma organização neste contexto porque foca no entendimento de como efetivamente satisfazer suas necessidades, expressas e latentes, através de novos produtos, serviços e modos de se fazer negócios. Estudos anteriores (DAY 1994; SLATER; NARVER, 1995) afirmam que OA é uma habilidade superior para aprender a ser crítica por causa da aceleração das mudanças de mercado e tecnológicas, da explosão do número de informações disponíveis no mercado e da importância da ação antecipatória. Também afirmam que esta habilidade é uma fonte de vantagem

competitiva baseada em competências por causa de sua complexidade e utilidade e por sua dificuldade de ser imitada.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997), observaram que não há uma única forma de aprendizagem organizacional. Organizações podem aprender ativa ou passivamente, por sua própria iniciativa ou forçadas, como algo supérfluo ou por necessidade, através de uma análise sistemática ou por tentativa e erro, e através de *feedbacks* de curto ou longo prazo, num ambiente dinâmico ou estável.

Aprendizagem Organizacional (AO) em seu nível mais básico é o desenvolvimento de um novo conhecimento ou *insights* que tenham o potencial para influenciar o comportamento e mudá-lo e, assim, levar a uma melhor performance (SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995). Pode ser conceituada como o grau em que a organização valoriza o conhecimento, é “mente aberta” e possui uma visão compartilhada (SENGE, 1994; SINKULA, BAKER; NOORDEWIER, 1997). Ela influencia o grau em que as empresas são propensas a promover um aprendizado generativo (SLATER; NARVER, 1995) como uma competência básica. Baker e Sinkula (1999) indicaram ainda que para se obter uma aprendizagem organizacional mais significativa, é preciso não somente a habilidade de experimentar novos meios para benefícios dos produtos, mas também a habilidade para descartar as crenças limitadoras e pressuposições sobre o ambiente externo de Marketing.

Processos de aprendizagem desempenham papel proeminente nas teorias mais recentes de vantagem competitiva, mas não são os únicos (HUNT; MORGAN, 1996). Para Baker e Sinkula (2007, pág. 317) a qualidade e efetividade da aprendizagem organizacional dependem não somente do quanto as empresas aprendem, mas também da maneira como aprendem. Dois tipos de aprendizagem (adaptativa e generativa) são pré-requisitos para dois tipos diferentes de inovação – incremental e radical, respectivamente (SLATER; NARVER, 2002). Basicamente, segundo Senge (1990), Slater e Narver (1995) e Sinkula (1994), AO é o desenvolvimento de novos conhecimentos ou *insights* que tenham potencial para influenciar o comportamento e que – presumivelmente – pode facilitar a mudança de comportamento para levar a uma melhor performance.

A aprendizagem organizacional pode ser classificada em dois tipos: aprendizagem de ciclo simples ou de ciclo-duplo (SINKULA, 2002). Slater e Narver (1995) classificaram dois tipos de AO: Aprendizagem Adaptativa (AA) ou de Ciclo Simples e Aprendizagem Generativa (AG) ou de Ciclo Duplo. Um exemplo de relação entre cultura organizacional e inovação, e relacionada à AA, sugere a possível existência de uma lógica dominante gerencial nas empresas que foca a conceituação do negócio e guia o desenvolvimento de suas principais capacidades. A aprendizagem organizacional de ciclo simples envolve menos risco, pois a rotina existente não chega a ser descartada (desaprendida). Somente comportamentos incrementais são adicionados à rotina se esperando que esta seja melhorada (ARGYRIS, 1993). Exemplos deste tipo de aprendizagem que podem gerar vantagens competitivas são a melhoria na velocidade das rotinas, sua otimização em relação a cada produto e a codificação de princípios mais apropriados para selecionar suas sub-rotinas.

Slater e Narver (1995) sugerem que isso ocorre porque são criadas fronteiras que restringem as perspectivas gerenciais e as oportunidades que podem ser aproveitadas pelos gestores. Isso leva à possível geração de uma aprendizagem apenas adaptativa, que frequentemente é sequencial, incremental e focada em aspectos e oportunidades que estão inseridos num determinado escopo das atividades da organização. Em relação à AG, Slater e Narver (1995) afirmam que se desenvolver uma AG sustentada é uma ilusão porque existe uma tendência, com o passar do tempo, de difusão do conhecimento e, conseqüentemente, da inovação de uma organização para a concorrência.

Sinkula (2002) argumenta que toda informação, adquirida de uma fonte externa ou gerada internamente numa organização, é submetida a filtros de percepção gerados pelas normas organizacionais, procedimentos e crenças que influenciam na decisão das empresas de quais informações aceitar e assimilar. Ele sugere um conceito de desaprendizagem (*unlearning*) organizacional como uma forma especial de aprendizagem das empresas constituída de um processo de eliminar lógicas antigas e abrir espaço para novas formas de pensamento. Para ele, aprendizagem organizacional é o compartilhamento de conhecimentos ao codificá-los num sistema social.

AO influencia a propensão de uma empresa a criar e usar todos os tipos de conhecimento, não somente conhecimento de mercado. É uma característica organizacional que reflete o valor que a empresa atribui não somente em responder prontamente às mudanças no ambiente de negócios, mas em constantemente questionar os conceitos internos que moldam o relacionamento da empresa com este ambiente. Ela vai além do foco no mercado (BAKER; SINKULA, 1999a). Assim, trata-se de um conjunto de valores que influencia o grau em que a organização está satisfeita com a “teoria em uso” e seus modelos mentais predominantes num dado momento (DE GEUS, 1988).

Para Baker e Sinkula (2007, pág. 317), a qualidade e efetividade da aprendizagem organizacional dependem não somente do quanto as empresas aprendem, mas também da maneira como aprendem. As organizações se baseiam em rotinas que advêm de suas capacidades geradas pela aprendizagem proporcionada pela interação com o mercado e por elas são sistematicamente desenvolvidas (DAY, 1994; SINKULA, 1994). Sinkula (2002) aponta que, sob esta visão, toda organização é uma organização capaz de aprender, o que não significa que todas as empresas são orientadas à aprendizagem. Assim, ele sugere que o foco principal já não é mais entender o que é uma organização que aprende, mas sim, entender como podemos acelerar, melhorar a acuracidade e avaliar a relevâncias das lições aprendidas constantemente pelas organizações.

### **4.3.3 Inovação**

Inovação é essencial para a viabilidade das empresas no longo prazo, sendo essencial para se manter a posição competitiva das empresas e a lucratividade (BAKER; SINKULA, 2005a, pág. 489). Segundo Porter (1989), inovação empresarial e o processo de vantagem competitiva são interconectados, pois as empresas criam a vantagem competitiva ao conceber novas formas de conduzir suas atividades na cadeia de valor para entregar mais valor aos seus



clientes, o que constitui um ato inovador. Para Weerawardena (2001), isso significa que inovação leva à vantagem competitiva e que pode ocorrer em qualquer atividade que agregue valor numa empresa. Todos os tipos de inovações podem conduzir à vantagem competitiva sustentável.

Com foco na inovação e desenvolvimento de novos produtos, o desenvolvimento otimizado de novos produtos requer um equilíbrio entre inovação incremental inspirada em AA e a inovação radical inspirada em AG (BAKER; SINKULA, 1999a, 2002, 2007; DAY, 1991, 1994; LUKAS; FERRELL, 2000; SLATER; NARVER, 1995, 1998, 1999). De qualquer forma, a inovação é um tema complexo que necessita estudos mais aprofundados, especialmente no contexto brasileiro, para que se possa avançar com as contribuições ao tema, tanto academicamente como no dia-a-dia das empresas (PERIN; SAMPAIO, 2006).

Considerando a inovação de produtos um elemento-chave do sucesso sustentável na performance empresarial, como apontam Baker e Sinkula (1999b), há cada vez mais interesse no estudo da inovação empresarial e seus antecedentes (HURLEY; HULT, 1998) e nos elementos facilitadores e nas barreiras do processo de inovação (HENARD; SZYMANSKI, 2001). Uma pesquisa realizada com as 25 empresas mais inovadoras do mundo, algumas ideias eram usadas para incentivar e viabilizar a geração de inovação empresarial como liberar um tempo livre para se realizar experiências, geração de patentes compartilhadas, ter um “líder ou gerente de inovação” e desenvolver métricas de inovação sendo que estas empresas apontaram a reputação de ‘inovatividade’ (adaptação do termo em inglês *innovativeness*) como estando diretamente associada às estratégias e iniciativas adotadas atualmente por elas e que resultam em sucesso financeiro (AAKER, 2006).

Para Damanpour (1991), a inovação de produto envolve novos produtos e serviços introduzidos para atender às necessidades de um usuário externo ou de um mercado, enquanto, Tushman e Nadler (1997) consideram inovação a criação de um produto que seja novo para a unidade de negócios da empresa e enfatiza que a maioria das inovações são mudanças incrementais de produtos já existentes.

Inovação Incremental é a forma mais comum de inovação e está relacionada a estratégias guiadas pelo cliente que focam em necessidades

manifestas (SLATER; NARVER, 1999; BAKER; SINKULA, 2007). As empresas que priorizam esta forma de guiar suas estratégias pelo cliente, em geral, focam no entendimento de desejos expressos pelos consumidores nos mercados em que atuam e no desenvolvimento de produtos e serviços para atender àqueles desejos assim identificados e priorizados (SLATER; NARVER, 1995). A tendência das inovações incrementais é limitar o universo potencial de inovação porque fica restrita à visão atual de como o mercado está.

Dentre os fatores que antecedem o desenvolvimento de inovações empresariais estão a OM, a orientação ao empreendedorismo (OE) e a OA (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Estes construtos da inovação empresarial têm aspectos que se sobrepõem e carregam componentes essenciais que também antecedem a inovação nas empresas. Um dos principais fatores é o papel e visão das lideranças nas empresas, fatores determinantes para que se desenvolva um ambiente favorável à inovação.

Segundo Leavy (2005), muito pode ser feito pelas organizações para aumentar significativamente os seus níveis de inovação. O autor cita o estimular o potencial criativo de todos os empregados e seus conhecimentos sobre os clientes, concorrentes e processos sendo que a chave é estabelecer um clima organizacional adequado. Além disso, muitas delas têm que aprender a como torná-las mais atraentes para os talentos não-convencionais e obter maior nível de diversidade. Para ele, são fundamentais a persistência e disciplina, mas a efetividade da inovação depende do topo hierárquico da empresa estar apto a encontrar um equilíbrio entre criatividade corporativa e eficiência.

Embora tenha elencado fatores importantes, Leavy (2005) não levanta outros fatores determinantes para se viabilizar a inovação nas empresas que têm sido pesquisados e comprovados por diversos autores (HURLEY; HULT, 1998; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; BAKER; SINKULA, 2005a; PERIN; SAMPAIO, 2006; HOOLEY, 2006). Por exemplo, o nível concorrencial elevado demanda o desenvolvimento de vantagens competitivas pelas empresas e a OM associada à OA viabilizam a adaptação das empresas a estes cenários em constante transformação e para ele adaptação e inovatividade andam juntas (HURLEY; HULT, 1998, pág. 42).

Nos estudos mais recentes sobre inovação organizacional, se tem buscado identificar e comprovar a existência de fatores e recursos que viabilizem a criação e determinem o sucesso na implementação de inovações nas empresas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Inovatividade é a noção de abertura a novas ideias como um aspecto da cultura da empresa e um parâmetro da orientação de uma organização para a inovação. Hurley e Hult (1998) argumentam que a inovatividade tem seus próprios fatores antecedentes como diversas características da cultura da empresa considerando a ênfase na aprendizagem, na tomada de decisão participativa, no suporte e na colaboração e no compartilhamento do poder e que estes fatores afetam como uma empresa está orientada para inovação. Segundo Hult, Hurley e Knight (2004), é possível identificar sete antecedentes e consequências da inovatividade de uma empresa: orientação para a concorrência; orientação para o cliente; coordenação interfuncional; orientação para o empreendedorismo; orientação para a aprendizagem; performance e turbulência de mercado.

Hurley e Hult (1998) concluíram em suas pesquisas que maiores níveis de inovatividade (*innovativeness*) nas culturas organizacionais das empresas por eles estudadas, estão associados a uma maior capacidade de adaptação e inovação (número de inovações implementadas com sucesso) e também a culturas que enfatizam aprendizagem, desenvolvimento e tomada de decisão participativa.

Já em relação à capacidade de inovação, Hurley e Hult (1998) apontam que é a habilidade de uma empresa adotar ou implementar novas ideias, processos, ou produtos com sucesso. Inovatividade, quando combinada com certas características organizacionais, é capaz de gerar melhores níveis de inovação e empresas com alta capacidade de inovação são aptas a desenvolver vantagem competitiva e atingir níveis mais altos de performance.

#### 4.4 Sucesso de Novos Produtos (SNP)

Performance de Novos Produtos descreve o grau em que um novo produto pode atingir suas metas em participação de mercado, crescimento de vendas, uso pelo cliente e lucratividade (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001). Atuahene-Gima e Ko (2001) apontam 6 principais antecedentes de inovação da performance de novos produtos: *timing* de entrada no mercado, qualidade de produto, sinergia em Marketing, proficiência em lançamento de mercado, suporte da alta administração à inovação e ambiente externo.

SNP é uma dimensão da performance que envolve a habilidade de uma empresa se adaptar às mutantes condições e oportunidades do ambiente (BAKER; SINKULA, 1999b) e se refere à taxa de introdução de novos produtos em relação ao maior concorrente da empresa, o sucesso percebido destas inovações em relação ao maior concorrente, o tempo de ciclo em relação aos concorrentes, o grau de diferenciação e à habilidade de ser o primeiro a lançar novas aplicações (BAKER; SINKULA, 2005a).

Para Day (1994), o sucesso não depende somente dos atos de adquirir, disseminar e responder à informação de mercado num *timing* adequado. Também depende da habilidade dos gestores em questionar as normas organizacionais que são usadas pela empresa para determinar que informações devem ser obtidas, disseminadas e focadas para ter ações a respeito e, o mais importante, como tais informações são interpretadas para futuras ações.

Para pesquisa em Marketing, a performance empresarial tem se tornado um componente cada vez mais importante principalmente quando se trata de medir e entender seu conceito (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). No entanto, medir a performance não é uma tarefa simples e a forma de definição e mensuração tem variado de acordo com as questões de pesquisa, o foco disciplinar adotado e a disponibilidade de dados pela confidencialidade de informações (PERIN; SAMPAIO, 2001).

Assim, diversos autores preferem a utilização de medidas subjetivas de performance por sua multidimensionalidade e maior facilidade na obtenção de respostas e pela possibilidade de comparação de diferentes modelos e portes de negócios (SLATER; NARVER, 1994). Segundo estudo realizado no Brasil por Perin e Sampaio (2001), não há diferença significativa entre mensuração objetiva e subjetiva de performance empresarial.

Considerando os estudos de Hooley et. al. (2004), existem três dimensões de indicadores de performance empresarial: a performance de cliente ligada principalmente à construção de relacionamento com clientes; a performance de mercado ligada ao desempenho em vendas e participação de mercado; e a performance financeira geral como resultado da combinação das duas anteriores e medida em termos de retorno e lucratividade.

Performance organizacional pode ser mensurada sob uma variedade de dimensões e nenhuma abordagem de negócios isolada pode esperar ter o mesmo efeito em todas as dimensões. Por exemplo, a dimensão da adaptabilidade de uma Unidade de Negócios.

A extensa literatura mostra que a força da relação entre OM e Performance decai quando se passa da medida final de SNP para a rentabilidade e para a participação de mercado. Isso sugere que um questionamento nomológico mais amplo é necessário para entender por completo a natureza e os limites dos efeitos de OM (BAKER; SINKULA, 2005a, pág. 483). Baker e Sinkula (2005a) apuraram em suas pesquisas que as principais medidas de performance empresarial são tipicamente uma ou mais das indicadas abaixo:

1. Sucesso de Novos Produtos
2. Rentabilidade
3. Participação de Mercado
4. Medida Terminal Agregada de Performance (indicadores como média de lucratividade, vendas e crescimento de vendas, retorno sobre investimento, sucesso de novo produto, participação de mercado)

5. Medida Intermediária Agregada de Performance (a média, por exemplo, da satisfação de clientes, satisfação de funcionários, retenção de clientes, serviços ao cliente, percepções de qualidade de produto)

Nesta dissertação, seguindo o modelo proposto por Baker e Sinkula (1999b), a medida de performance a ser focada para as análises é o SNP, a partir das relações previamente reportadas entre OM, OA e Inovação.

Segundo Montoya-Weiss e Calantone (1994), a pesquisa sobre os fatores determinantes de performance ou SNP podem ser categorizados em três domínios distintos: fatores que conduzem ao sucesso, fatores que levam ao fracasso e fatores que distinguem entre sucesso e fracasso.

Baker e Sinkula (1999a) afirmam que o SNP é a dimensão da performance que envolve a habilidade da empresa em se adaptar às mutantes condições e oportunidades do ambiente de negócios. Um forte OA pode reduzir a tendência de uma organização se basear somente no *feedback* de mercado para desenvolver seus produtos. Estas empresas não seguem uma abordagem puramente orientada ao mercado porque não requerem sinais diretos do mercado para conduzir seu processo de desenvolvimento de novos produtos. São mais propensas a se engajar em aprendizagens inovadoras sem necessitar de sua OM.

Para Baker e Sinkula (2005a), novos produtos podem ser bem sucedidos em termos de aceitação por parte do consumidor sem aumentar a lucratividade ou participação de mercado da empresa se (1) eles estão substituindo marcas obsoletas ou itens de linhas de produtos; (2) eles estão canibalizando outra marca ou itens de linha de produtos; ou (3) o custo de desenvolvimento de produto e sua produção levam a uma ineficiente precificação ou requerem difíceis pontos de equilíbrio financeiro (*break-even*). Assim, não necessariamente aumentos em SNP geram aumento de lucratividade. Muitas introduções de produtos são ações defensivas ou atividade de extensão de linha ou são para ocupar canais e prevenir a entrada de novos competidores.

Considerando as proposições da linha encabeçada por Hooley (2005), é possível constatar a existência de relações (diretas e indiretas) entre os diferentes

tipos de recursos de Marketing e impactos sobre a performance empresarial e que esta relação afeta a performance financeira geral de duas formas: pela geração de uma performance de cliente superior (clientes satisfeitos e leais atendidos com relativa eficiência) e pela performance de mercado superior (volume de vendas e participação de mercado) através do encontro mais eficiente da demanda do mercado (PERIN; SAMPAIO, 2006).

#### 4.5 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS ESTUDADOS

Com base no levantamento bibliográfico, referências que evidenciam as relações e seus motivos entre os construtos estudados são apresentadas a seguir. Respeitando a ordem de evolução das pesquisas em Marketing sobre o tema, as seguintes relações são analisadas abaixo:

- I. Impactos de OM sobre Inovação
- II. Impactos mútuos de OM e OA
- III. Impactos de OM sobre Inovação com intermediação de OA
- IV. Impactos de OA sobre Inovação
- V. Impactos de OM sobre o SNP
- VI. Impactos de OA sobre o SNP
- VII. Impactos de Inovação sobre o SNP

Tanto OM quanto OA são essenciais para a inovação de produto e performance (DICKSON, 1996; BAKER; SINKULA, 1999a). Segundo Baker e Sinkula (1999a), muitas empresas orientadas para o mercado não conseguem melhorar suas taxas de sucesso com novos produtos porque lhes falta uma dinâmica geradora de aprendizagem para que obtenham diferenciais competitivos e inovações bem sucedidas. Embora tenham interrelações entre os construtos estudados, os autores enfatizam que são distintos e possuem métricas diferenciadas para sua mensuração e acompanhamento.

#### 4.5.1 Relações entre Orientação ao Mercado e Inovação

No Quadro 1, o autor resume objetivamente os motivos e impactos do construto OM sobre a Inovação. Basicamente, OM é reconhecida como um aspecto cultural e antecedente fundamental para as inovações organizacionais uma vez que é uma fonte de ideias e permite se conhecer mais profundamente às necessidades dos clientes (expressas ou latentes) que se geram ou ao menos se otimizam os resultados destas inovações. Baker e Sinkula (1999a) reforçam um ponto importante relativo à variação em intensidade do OM numa organização e seu impacto no tipo de inovações geradas das informações coletadas e interpretadas. Para eles, uma empresa com forte OM tende a ouvir e priorizar as necessidades expressas pelos clientes e se engajar em inovações tecnológicas incrementais que visam melhorar a eficiência produtiva. De qualquer forma, estar orientado ao mercado é fundamental para qualquer negócio especialmente devido à rápida e constante mudança do mercado e monitoramento da concorrência.

A influência de OM sobre a propensão de uma empresa inovar com sucesso é atrelada à prioridade que as empresas orientadas ao mercado colocam na satisfação de necessidades, atuais ou latentes (manifestas ou futuras), dos clientes (BAKER; SINKULA, 2005a). Deshpandé, Farley e Webster (1993) demonstraram que a manifestação mais importante de OM é o sucesso de suas inovações. Embora Slater e Narver (1997, pág. 165) e Jaworski e Kohli (1996) tivessem reconhecido que uma inovação bem sucedida fosse produto de uma cultura orientada ao mercado associada a valores do empreendedorismo, eles não haviam adotado a inovação em seus modelos de pesquisa. Hurley e Hult (1998), então, questionaram a falta do construto “inovação” nos modelos anteriormente estudados sobre OM uma vez que esta orientação necessariamente requer a adoção de novos comportamentos (inovação).

OM favorece a geração de inovação associada ao domínio atual de uma empresa, ao focar o entendimento das necessidades que podem ser articuladas pelos clientes de uma organização. Isso a leva a tomar vantagem de sua



aprendizagem e experiência atual podendo gerar adaptações e refinamentos como formas de inovação. Demonstrou-se que empresas que ouvem muito atentamente a seus clientes tendem a alocar seus recursos para gerar inovações incrementais demandadas pelos mercados existentes e negligenciam a criação de produtos mais inovadores (SLATER; NARVER, 1995; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001).

Para Baker e Sinkula (1999a), enquanto os acadêmicos de Marketing endossam uma abordagem à inovação orientada ao mercado, se sabe que, em muitas organizações, as inovações radicais (*breakthroughs*) ocorrem sem um *feedback* significativo dos clientes e que os profissionais de Marketing têm pouca participação ativa nos times multifuncionais de desenvolvimento de produto. A partir desta constatação, alguns pesquisadores começaram a se questionar sobre a crença de que os profissionais de Marketing (e os clientes) devem ser a força direcionadora por trás da inovação de produtos.

Narver, Slater e MacLachlan (2004) haviam verificado que o conceito de OM abrange tanto inovações “guiadas pelo cliente” (inovação incremental) quanto as “guiadoras dos clientes” (inovação radical) e que as operacionalizações somente mediam comportamentos associados aos processos “guiados pelos clientes”. Para resolver isso, “reconceituaram” e “reoperacionalizaram” o construto OM como tendo dois elementos: OM Reativa e OM Proativa (BAKER; SINKULA, 2007).

Han, Kim e Srivastava (1998) recomendaram que se uma organização espera melhorar a performance corporativa através da inovação deve considerar dois passos para uma alocação de recursos eficiente: (1) determinar as atuais condições ambientais de negócios que a empresa enfrenta e (2) alocar desproporcionalmente recursos para o componente de OM que seja identificado como o mais efetivo (inovações técnicas ou administrativas). Citando Atuahene-Gima (1995) e Han, Kim e Srivastava (1998), indicaram que alguns estudos têm identificado um papel midiático da inovação de um novo produto sobre a relação de OM e Performance.

**Quadro 1: Principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta Inovação**

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM → INOVAÇÃO
1	Jaworski e Kohli, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM se relaciona com Inovação por ser um meio de se desenvolver vantagem competitiva, pois viabiliza às empresas que entendam as necessidades de seus consumidores, desenvolvam e ofereçam produtos e serviços que as atendam satisfatoriamente.</li> </ul>
2	Menon e Varadarajan, 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação se relaciona com OM porque uma cultura pró-inovação facilita o compartilhamento e uso das informações</li> </ul>
3	Webster, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva à 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 OM e inovação na busca de satisfazer as necessidades presentes e futuras dos consumidores.</li> </ul>
4	Jaworski e Kohli, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM incrementa a Inovação na medida em que a OM provê algo novo ou diferente em resposta às condições de mercado, o que pode ser visto como forma de comportamento inovador.</li> </ul>
5	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar orientada ao mercado gera uma fonte de ideias para a mudança e melhoria, que conduz à Inovação.</li> </ul>
6	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM promove a receptividade à inovação na cultura de um grupo. Quando uma organização tem cultura que valoriza a inovação e possui os recursos necessários, terá maior capacidade para inovar.</li> </ul>
7	Han, Kim e Srivastava (1998), pág. 41	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva a se promover um ambiente favorável à inovação, o que também é fator contingente no ambiente de negócios. Orientação ao Cliente é mais importante na fase de adoção das inovações e a cooperação entre diferentes funções é mais funcional na fase de implementação destas inovações.</li> </ul>
8	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva à Inovação na medida em que as organizações estão atentas ao ambiente externo e encorajam seus funcionários a questionar o modo como: <ul style="list-style-type: none"> <li>Operacionalizam seus comportamentos orientados para o mercado,</li> <li>Interpretam as informações resultantes destes comportamentos e</li> <li>Integram estas informações com <i>insights</i> sobre novas tecnologias.</li> </ul> </li> </ul>
9	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva à Inovação na medida em que as organizações procuram conciliar a visão dos clientes, competidores e fornecedores com a visão dos seus empregados, para alavancar o processo de inovação, procurando fugir, desta forma, da permanente armadilha das inovações incrementais.</li> </ul>
10	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas com forte OM são mais propensas a se engajar em inovações tecnológicas que melhora o design do produto e inovações administrativas que melhoram a eficiência produtiva (por exemplo, velocidade e custo).</li> </ul>
11	Lukas e Ferrel, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva à 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.</li> </ul>
12	Lukas e Ferrel, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva à 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.</li> </ul>
13	Lukas e Ferrel, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Inovação na medida em que a coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha e reduz a introdução de produtos similares a um já existente no mercado.</li> </ul>
14	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo orientado ao mercado, entre empresas e seus clientes, provê a identificação de temas e fontes de ideias que são necessários para despertar inovação que seja significativa.</li> </ul>
15	Marinova, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
16	Perin, Sampaio e Hooley, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>O impacto de OM sobre a capacidade de inovação de produtos é mediada conforme as capacidades gerenciais e de conexão com clientes.</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.5.2 Relações entre Orientação ao Mercado e Orientação à Aprendizagem

Embora OM e OA sejam antecedentes de Inovação, nesta dissertação são analisadas separadamente as suas relações em duas dimensões: uma é a interação com impactos mútuos entre os dois construtos e outra em que OA exerce papel moderador na relação entre OM e Inovação (analisada posteriormente neste trabalho).

No Quadro 2 o autor resume as principais evidências dos motivos das relações e impactos entre OM e OA. Com a evolução da pesquisa sobre a geração de inovações bem sucedidas, os autores passaram a considerar OA como um construto fundamental para que a OM efetivamente gere resultados através das mudanças e *insights* que podem ser gerados a partir da correta interpretação das informações de mercados. OA atua como um fator que potencializa OM reduzindo ruídos e facilitando a disseminação da inteligência ao criar um ambiente favorável à inovação. Para isso, os gestores de uma organização precisam questionar constantemente o status-quo corporativo e determinar que tipo de informações são mais relevantes ao desempenho da empresa no longo prazo. Sem uma aprendizagem aplicada proporcionada por OA, OM não surtiria efeito positivo uma vez que permite o desenvolvimento de novas capacidades e geração também de novas habilidades organizacionais na utilização dos recursos disponíveis. Tanto OM quanto OA são codependentes na busca pela geração de vantagem competitiva através da inovação organizacional, pois se potencializam e garantem um planejamento estratégico mais eficiente com resultados mais duradouros.

Hurley e Hult (1998) indicaram que OA é o mecanismo central pelo qual as empresas desenvolvem capacidades e se adaptam aos seus ambientes. Defendem que Inovação é que desempenha este papel, pois ela determina se OM e OA conduzem ao atingimento de uma performance superior. Para Slater e Narver (1995), OM e OA são inerentes ou inseparáveis, mas, como apontam Hurley e Hult (1998), se contradizem ao indicar também que OA media a relação entre OM e Performance. Já Baker e Sinkula (1999a) defendem que OM e OA são construtos completamente distintos, como mostraram no modelo da figura 10.

Segundo Baker e Sinkula (1999a), estudos apontaram que a AO de uma empresa pode indiretamente afetar sua performance ao melhorar a qualidade de seus comportamentos orientados ao mercado e diretamente influenciar sua performance ao facilitar o tipo generativo de aprendizagem que conduz à inovação em produtos, procedimentos e sistemas. Já Slater e Narver (1995) sugerem que OM somente melhora a performance quando combinada com OA e que negócios voltados ao mercado têm a vantagem na velocidade e efetividade de suas respostas às oportunidades e ameaças do mercado.

Enquanto OM é uma característica organizacional que dirige e prioriza a atividade de processamento de informação de mercado (PIM), OA é uma característica organizacional que afeta a propensão da empresa a valorizar a aprendizagem de ciclo-duplo ou generativa. OM é refletida por comportamentos de produção de conhecimento. OA é refletida por um conjunto de valores de questionamento do conhecimento (BAKER; SINKULA, 1999b). É a combinação de uma forte OM e uma forte OA que provavelmente resultará numa real fonte de vantagem competitiva sustentável (DAY, 1994; DICKSON, 1996; BAKER; SINKULA, 1999b).

OA também influencia a propensão de uma empresa a criar e usar todos os tipos de conhecimento, não somente os conhecimentos baseados no mercado. Mais importante, influencia o grau em que tais empresas são propensas a promover a aprendizagem generativa como uma competência básica (SINKULA et al., 1997; BAKER; SINKULA, 1999b). Há empresas que, ao invés de serem orientadas pelo mercado, podem algumas vezes acreditar que é mais apropriado liderar o mercado. Empresas com forte OA podem questionar a lógica de se ter puramente uma abordagem orientada ao mercado em relação ao desenvolvimento de novos produtos. Inovação, algumas vezes, requer a visão que prediga o que o mercado pode se tornar (BAKER; SINKULA, 1999b).

Uma forte OM se manifesta através de aprendizagem orientada ao mercado e focada no cliente (DAY 1991, 1994; JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; SINKULA; BAKER; NOORDEWIJER, 1997; SLATER; NARVER, 1994, 1995; BAKER; SINKULA, 2005a). Sinkula, Baker e Noordewier (1997) apontaram que uma OA mais positiva vai diretamente resultar em

maiores geração e disseminação de informações de mercado. Adicionalmente, observaram que OA exerce um efeito indireto sobre a disseminação de informação de mercado, um comportamento de processamento de informação vital que, por sua vez, diretamente afeta o grau em que uma organização faz mudanças em suas estratégias de marketing. Desta forma, chegaram à conclusão que a OA de uma empresa, mediada pelos comportamentos de processamento de informações, afeta a propensão à mudança.

Baker e Sinkula (2005a), partem do princípio que o cerne do conceito de Marketing é a satisfação do cliente e que a OM de uma empresa reflete sua habilidade para internalizar o conceito de Marketing como um princípio organizacional primordial. Manifestações de uma forte OM para eles vêm através de uma aprendizagem orientada ao mercado e com foco no cliente. Estas empresas têm a base para rápida adaptação às necessidades de seus clientes (sendo elas manifestas ou latentes). Isso pode se traduzir num sucesso maior de novos produtos, rentabilidade, participação de mercado e, potencialmente, numa vantagem competitiva sustentável (BAKER; SINKULA, 2005a).

Empresas com ambas, OM e OA, fortes podem ser mais aptas para descobrir e responder tanto às forças ambientais através de uma combinação de aprendizagem adaptativa e generativa que viabilizam comportamentos inovadores ou reativos em relação ao mercado (BAKER; SINKULA, 1999b).

A força da OM de uma empresa é função do grau em que ela adota o conceito de marketing. Todas as operacionalizações estabelecidas de OM focam na habilidade das empresas em se engajarem na interpretação, disseminação e responderem às atividades de aprendizagem dirigidas ao cliente e orientadas ao mercado (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998; JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990; BAKER; SINKULA, 2007). Uma OM efetiva requer tanto um comprometimento com o conceito de marketing quanto com a OA (BAKER; SINKULA, 1999a; SLATER; NARVER, 1995; BAKER; SINKULA, 2007).

Empresas com equilibrada relação entre OM e OA têm a base para rápida adaptação às necessidades de seus clientes (sendo elas manifestas ou latentes). Isso pode se traduzir num sucesso maior de novos produtos, rentabilidade,

participação de mercado e, talvez, numa vantagem competitiva sustentável (BAKER; SINKULA, 2005a). OM e AO são conceitualmente similares porque ambos são relacionados às atividades de processamento de informações de mercado (BAKER; SINKULA, 2007). OA envolve o uso de novos conhecimentos ou *insights* para facilitar a melhora da performance das mudanças organizacionais, sendo que OM é necessária, mas não suficiente, para gerar AO (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Para Baker e Sinkula (1999a), se os membros de uma organização têm uma OA potencializada, eles não somente levantarão e disseminarão informações de mercado, mas também constantemente avaliarão a qualidade de sua interpretação e registro, sempre questionando o *status-quo*. Desta forma, a qualidade dos comportamentos orientados ao mercado também será melhorada. Um componente-chave da OA de uma empresa é o comprometimento com a continuidade do questionamento livre sobre a veracidade de suas 'teorias em uso' sobre o mercado em que atuam e seus procedimentos internos de operação.

Embora seja possível adquirir, disseminar e agir sobre uma inteligência focada no consumidor e na concorrência (elementos de OM) numa estreita e mecanicista maneira (SLATER; NARVER, 1995), somente desempenhar estas atividades não necessariamente reflete uma verdadeira apreciação da empresa por um verdadeiro e significativo aprendizado (DICKSON, 1996). Empresas com forte OA, por definição, encorajam seus funcionários a questionar como eles operacionalizam seus comportamentos orientados ao mercado (DAY 1994), a maneira que interpretam os *outputs* informacionais destes comportamentos e o modo como integram estas informações, por exemplo, com a tecnologia (BAKER; SINKULA, 1999b).

Kohli e Jaworski (1990) apontaram um conjunto de potenciais consequências de OM numa organização como a geração de diversos benefícios psicológicos e sociais para os empregados. OM leva as pessoas a um senso de orgulho em fazer parte de uma empresa em que todos estão voltados à satisfação do cliente. Isso gera nos empregados um sentimento compartilhado de que estão fazendo algo que vale a pena, um senso de engajamento e, portanto, de comprometimento com a empresa. O estudo indicou que OM tem importante efeito sobre o comprometimento dos funcionários com a empresa promovendo um senso

de “fazer parte” de uma grande família organizacional dedicada a atender e exceder as expectativas de mercado e suas necessidades.

## Quadro 2: Principais evidências dos motivos das relações entre OM e OA

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM ↔ OA
1	Jaworski e Kohli, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM se manifesta através de aprendizagem orientada ao mercado e focada no cliente. Em mercados de maior intensidade competitiva, consumidores têm muitas opções para satisfazer suas necessidades e desejos e, se as empresas não forem orientadas ao mercado, tendem a perder consumidores para a concorrência.</li> </ul>
2	Huber, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA interage com OM na medida em que OA desenvolve uma habilidade excepcional que possibilita aos funcionários antecipar e agir sobre as oportunidades de mercado.</li> </ul>
3	Jaworski e Kohli, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA, ao reduzir conflitos interdepartamentais, impacta em OM, pois o Conflito Interdepartamental diminui OM e Conexão Interdepartamental aumenta OM, facilitando a disseminação de inteligência e a resposta da organização ao atender as necessidades dos clientes. Se há conflito, os indivíduos ficam menos propensos a compartilhar informações de mercado ou trabalhar em conjunto com outros departamentos em prol da satisfação do cliente.</li> </ul>
4	Deshpandé, Farley E Webster, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
5	Day, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em OM porque o resultado efetivo depende não somente de adquirir, disseminar e responder às informações de mercado no tempo correto. Depende também da habilidade dos gerentes em questionar as normas organizacionais que são usadas pela empresa para determinar quais informações devem ser adquiridas, disseminadas e usadas para gerar ações e, mais importante, de que forma tais informações são interpretadas para resultar em implicações que vão gerar futuras ações organizacionais.</li> </ul>
6	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>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. 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.</li> </ul>
7	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem uma habilidade para usar e agir sobre a informação (aprendizagem aplicada), OM não teria um efeito positivo na performance, isto é, OM promove OA e a habilidade de uma organização aprender é que melhora sua performance.</li> </ul>
8	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
9	Narver e Slater, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta em OA na medida em que OM desenvolve capacitações empresariais, estabelecendo uma maior vantagem competitiva para organização.</li> </ul>
10	Hunt e Morgan, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas, OM e OA levam à melhoria de performance. A habilidade de se traduzir as informações de mercado, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional.</li> </ul>
11	Dickson, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 provêm um modelo cultural no qual OA pode ser desenvolvida. Aprendizagem habilita as empresas a manterem vantagens competitivas ao continuamente melhorar as atividades de processamento de informação de mercado, de forma mais ágil que a concorrência.</li> </ul>
12	Sinkula, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
13	Sinkula, Baker e Noordewier, 1997, pág.	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em OM porque ao se avaliar a atual AO de uma organização pode revelar certas estruturas defeituosas e formação de grupos. Estes defeitos no design</li> </ul>

	315	organizacional podem restringir o trabalho em equipe multifuncional e inibir o grau em que as lições das experiências são comunicadas através das fronteiras departamentais (parte de OM na disseminação e uso da informação).
14	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta em OM na medida em que a capacidade de aprender reflete nas mudanças cotidianas necessárias para continuar a competir nos mercados</li> </ul>
15	Slater e Narver, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA incrementa OM uma vez que a organização consegue utilizar as informações para criação de novos produtos/serviços se adequando às necessidades dos clientes.</li> </ul>
16	Perin, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta em OM na medida em que a capacidade de resposta da organização ao seu mercado pode ser intensificada e supostamente melhor qualificada se a organização adotar procedimentos que propiciem a troca de ideias e o compartilhamento de opiniões entre os seus integrantes, permitindo a revisão dos modelos mentais vigentes na organização. Também pode colaborar com a maior efetividade das etapas da OM um uso adequado de uma memória organizacional (pág. 133).</li> </ul>
17	Perin, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta sobre OM pois, ao promover a aprendizagem de ciclo duplo, associada às atividades de compartilhamento de opiniões e memória organizacional, a organização deve criar oportunidades de diálogo, buscando um amplo compartilhamento de opiniões e interpretações a respeito das informações de mercado e o devido registro destas.</li> </ul>
18	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM e OA se relacionam, pois traduzir informações de mercado em aprendizagem maximiza a performance porque empresas de alta performance são capazes de gerar ações efetivas a partir deste conhecimento e gerar aprendizagem como uma mudança estratégica significativa.</li> </ul>
19	Perin et al, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 à organização melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade.</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.5.3 Relações entre Orientação ao Mercado e Inovação com o efeito moderador de Orientação à Aprendizagem

Enquanto OM e OA são necessários para maximizar a efetividade dos processos de inovação, uma forte OA pode ser mais importante para a empresa que uma forte OM. OA tem efeito direto sobre a performance organizacional, mas OM não, porque somente OM não é suficiente para criar um ambiente ótimo para a inovação e nem para maximizar a performance organizacional (BAKER; SINKULA, 1999b, pág. 305). A partir desta constatação, o efeito moderador de OA intermediando os efeitos e OM sobre a Inovação de Produto ganhou mais destaque que já vinha sendo estudada por diversos autores (BAKER; SINKULA, 1999a;



DICKSON, 1996; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; SLATER; NARVER, 1995).

No Quadro 3 o autor resume as principais evidências encontradas na literatura sobre o efeito moderador de OA na relação entre OM e Inovação. Na evolução da pesquisa sobre o tema é possível verificar a posição de OA como potencializadora do impacto de OM sobre a Inovação, pois promove a receptividade a novas ideias e à Inovação como parte da cultura organizacional ao permitir a adoção de novos comportamentos. É a OA que viabiliza a possibilidade de aplicação do conhecimento trazido pela informação de mercado gerada via OM com o intuito de se melhorar a performance de uma organização e prevenindo que OM fique excessivamente focada no consumidor equilibrando o seu foco para não se gerar somente inovações incrementais.

Se considerado o contexto de inovação de produtos, orientação para mercado representa o nível no qual uma empresa adquire, distribui, usa e depende de informações de mercado sobre os seus clientes, concorrentes e fornecedores como *inputs* no processo de inovação. Orientação para aprendizagem representa o grau em que uma empresa está comprometida para desafiar sistematicamente as crenças e práticas fundamentais que definem o próprio processo de inovação (BAKER; SINKULA, 1999).

Baker e Sinkula (1999b) indicaram que OM e OA são fundamentais para uma bem sucedida performance voltada à inovação e ambas afetam indiretamente a performance através da inovação de produto. No entanto, somente OA impacta ou diretamente a performance e exerce influência mais forte na inovação de produto enquanto que OM não impacta diretamente na performance e é menos impactante também sobre a inovação radical de produtos.

Uma cultura orientada para o mercado e para a aprendizagem, junto com outros fatores, promove a receptividade a novas ideias e inovação como parte da cultura da organização (a inovatividade). Quando há recursos adequados disponíveis, a inovatividade ajuda na implementação de inovações e isso faz com que este tipo de empresa tenha condições de responder mais rapidamente aos seus

ambientes e de desenvolver novas capacidades que a levam à vantagem competitiva e a uma performance superior.

Através da AO é possível acompanhar o ambiente externo para buscar novos paradigmas tecnológicos e traduzi-los em novos benefícios do produto ou serviço oferecido ao mercado. Empresas com forte orientação para a aprendizagem encorajam seus funcionários a questionar como podem operacionalizar suas 'atitudes orientadas para o mercado' (BAKER; SINKULA, 1999b).

OM e OA têm efeitos independentes e, muitas vezes, sinérgicos na performance. OA é o mecanismo que afeta diretamente a habilidade de uma empresa a questionar antigas crenças sobre o mercado e como a empresa pode estar organizada para atendê-lo. Ela facilita a inovação radical, mas também pode levar a empresa a sair do rumo se não houver uma OM presente para guiá-la na direção correta. Uma OM forte é necessária para focar a empresa nos acontecimentos do ambiente de negócios que podem afetar sua habilidade de maximizar a satisfação dos clientes em relação à concorrência, mas também é um mecanismo que facilita a aprendizagem adaptativa que, por sua vez, é capaz de facilitar a inovação incremental, mas não necessariamente a inovação radical. (BAKER; SINKULA, 1999a).

Slater e Narver (1995) sugeriram que OM somente melhora a performance quando combinada com OA e que OM seria inerentemente uma OA (pág. 67). Porém, Hurley e Hult (1998) apontaram uma contradição nesta colocação, uma vez que os primeiros, no mesmo estudo, indicaram OA como um construto mediador do impacto de OM sobre a Performance. Desta forma, Hurley e Hult (1998) propuseram a inserção do construto inovação como uma chave para resolver a presumida contradição e afirmaram OM e OA são ambos antecedentes separados de uma cultura organizacional inovadora.

No desenvolvimento de estudos correlacionando OM, OA, Inovação e Performance, Hurley e Hult (1998, pág. 43) apontaram que, embora outros autores já indicassem anteriormente a inovação como um resultado da aprendizagem advinda de OM aplicada, se fazia necessária uma tratativa em que Inovação passasse a ser um construto nos modelos desenvolvidos até então sobre as

relações entre OM, OA e Performance e não somente restrita ao aspecto cultural da inovatividade.

Hurley e Hult (1998) colocaram que OM e OA são antecedentes distintos de uma cultura empresarial inovadora. Afirmaram que empresas cujas culturas enfatizam a inovação tendem a implementar mais inovações e desenvolver mais vantagens competitivas. Para eles, sem a habilidade para usar e agir com a informação (aprendizagem aplicada), OM não pode ter efeito positivo sobre a performance. Assim, OM promove OA e a habilidade da organização em aprender é que melhora a performance. Encontraram também uma relação entre OA e Inovação relacionando OM e OA à inovatividade organizacional e, em última instância, à vantagem competitiva.

O desenvolvimento de um novo produto pode ocorrer num bom ritmo tanto com uma forte OM quanto com uma forte OA e, assim, uma forte sinergia entre os dois construtos não é esperada. Porém, empresas sem uma forte OM ou uma forte OA deverão ter dificuldades para lançar novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999b).

**Quadro 3:** Principais evidências dos motivos das relações em que OA modera o impacto de OM sobre a Inovação

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM < OA > INOVAÇÃO
1	Huber, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA intermedia OM e Inovação porque se espera que OM melhore a aprendizagem generativa, o que leva ao desenvolvimento de novos produtos bem-sucedidos</li> </ul>
2	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM é inerentemente OA (construtos indissociáveis), porém também indicam que OA intermedia a relação entre OM e Performance de Inovação na medida em que, sem a habilidade de se usar e agir sobre a informação de mercado (aprendizagem aplicada), OM não tem impacto sobre a performance de inovação, uma vez que OM promove AO e a habilidade da organização em aprender é que melhora a performance.</li> </ul>
3	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM só aumenta Performance de Inovação quando associada a OA, pois negócios orientados ao mercado estão melhor posicionados para antecipar as necessidades dos consumidores e atendê-las com produtos e serviços inovadores, tendo a vantagem na velocidade e efetividade de suas respostas às oportunidades e ameaças do mercado.</li> </ul>
4	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM e OA são antecedentes distintos de uma cultura empresarial inovadora. Afirmam que empresas cujas culturas enfatizam a inovação tendem a implementar mais inovações e desenvolver mais vantagens competitivas.</li> </ul>
5	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA intermedia a relação de OM e Inovação na medida que uma cultura orientada ao mercado e à aprendizagem, junto com outros fatores, promove a receptividade a novas ideias e inovação como parte da cultura organizacional.</li> </ul>
6	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>São a orientação à inovação e a capacidade de se implementar inovações que determinam se a OM e OA de uma empresa levarão ao desenvolvimento da empresa e a atingir uma performance superior. OA antecede o estabelecimento de uma cultura receptiva à inovação.</li> </ul>
7	Hurley e Hult, 1998; Sinkula (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA intermedia o uso da informação de mercado, pois a habilidade de se aplicar conhecimento implica num maior nível de aprendizagem. Assim, considerando-se Inovatividade e Capacidade de Inovar de uma empresa, OA é a precursora do</li> </ul>

		estabelecimento de uma cultura que seja receptiva à inovação.
8	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA leva à adoção de novos comportamentos (inovação) e isso é um fator fundamental nos modelos de OM.</li> </ul>
9	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA é necessária para prevenir que OM fique excessivamente focada no consumidor. Ela equilibra o foco para evita que somente haja inovação incremental. Forte OA também enfraquece a relação entre OM e o Sucesso de Novos Produtos porque, em muitos casos, o desenvolvimento de novos produtos fica muito baseado nas necessidades expressas pelos consumidores, limitando a inovação advinda da aprendizagem generativa.</li> </ul>
10	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas orientadas ao mercado só conseguem melhorar suas taxas de sucesso de novos produtos, se desenvolverem a habilidade de se engajar numa dinâmica aprendizagem generativa, buscando inovações diferenciadas e bem sucedidas)</li> </ul>
11	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA modera a relação entre OM e Inovação porque OA envolve o uso de novos conhecimentos e <i>insights</i> que facilitam a melhoria de performance e as mudanças organizacionais. A habilidade de se traduzir as informações de mercado, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional. A razão disso é que empresas de alta performance são capazes de gerar ações efetivas a partir deste conhecimento e gerar aprendizagem como uma mudança estratégica significativa. Isso inclui inovação.</li> </ul>
12	Baker e Sinkula, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Além de uma OM forte, as empresas têm que conseguir institucionalizar processos prioritários de aprendizagem organizacional, o tipo de aprendizagem que possibilita a inovação radical.</li> </ul>
13	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas com forte OM, mas com fracos procedimentos ou práticas para traduzir as implicações da aprendizagem generativa em inovação radical podem não capitalizar sobre seu aprendizado. Isso é causado por falta de coordenação entre P&amp;D, Marketing e Produção ou refletir uma liderança que bloqueia a conversão de conceitos de produtos radicalmente novos em produtos reais.</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.5.4 Relações entre Orientação à Aprendizagem e Inovação

Segundo Hurley e Hult (1998), existe uma sobreposição das definições relativas à OA e à Inovação, uma vez que estar orientada ao mercado leva a empresa à geração de ideias de mudança e melhoria sendo que estar orientada à aprendizagem indica uma apreciação por ou desejo de assimilar novas ideias. OM e OA, junto com outros fatores, promovem a receptividade a novas ideias e à inovação como parte da cultura de uma organização (capacidade inovativa). OA, neste contexto, é sinônimo da capacidade de se inovar numa empresa e é precursora ao estabelecimento de uma cultura receptiva à inovação.

No Quadro 4 o autor resume as evidências encontradas sobre os impactos de OA sobre a Inovação. A visão compartilhada e a adaptabilidade geradas por OA

numa organização viabiliza o sucesso de projetos ligados a novos produtos e serviços para se atender às tendências de mercado. Também ao permitir que as empresas questionem suas crenças e desenvolvam novas competências e capacidades organizacionais de forma mais ágil que seus concorrentes, a OA permite a geração de inovações ao aumentar a criatividade e habilidade de se identificar novas oportunidades no mercado.

Algumas vezes, inovações requerem uma visão para prever o que o mercado pode se tornar. Uma empresa com forte OA é capaz de reconhecer que a inovação de produto pode nem sempre ser maximizada pela estrita interpretação do *feedback* recebido dos clientes atuais, canais e concorrentes. OA potencializa inovação de produto porque uma cultura de aprendizado encoraja as empresas a questionar não somente a informação que elas processam, mas também se suas abordagens particulares à inovação são aplicáveis.

Mais especificamente, empresas com uma forte OA questionam se suas crenças mais arraigadas sobre os clientes, concorrentes e fornecedores (que embasaram as decisões passadas) continuam sendo aplicáveis (BAKER; SINKULA, 1999a). Assim, OA engloba o grau em que as empresas estão comprometidas a sistematicamente desafiar as crenças e práticas fundamentais que definem o próprio processo de inovação (BAKER; SINKULA, 1999a; DAY 1994).

OA, junto com outros aspectos da cultura organizacional, é um antecedente à orientação para a inovação. A orientação para a inovação e a capacidade de implementação de inovações que determinam se as orientações para mercado e aprendizagem levam efetivamente ao desenvolvimento da empresa e à conquista de uma performance superior (HURLEY; HULT, 1998).

Segundo os estudos de Hurley e Hult (1998), níveis mais altos de inovatividade nas culturas empresariais estão associados a um maior nível de iniciativas de inovação bem-sucedidas. Estes níveis mais altos de inovatividade estão associados com culturas que enfatizam o aprendizado, o desenvolvimento e a tomada de decisão participativa.

Empresas com forte OA são mais propensas a se engajar num arranjo bem mais amplo de atividades inovadoras que aumentam a produtividade de todos

os empregados e funções na empresa. Isto inclui a criação de estruturas de trabalho mais eficientes, que melhoram o uso de tecnologia para reduzir os custos de pessoal, o uso mais efetivo de investimentos no mercado de capitais, meios de comunicação mais abertos, técnicas inovadoras de treinamento, etc. (BAKER; SINKULA, 1999a). Slater e Narver (1995) afirmam ser preciso distinguir dentre os processos de AO a simples utilização das informações disponíveis da verdadeira exploração de informações disponíveis no mercado que podem levar efetivamente a uma AG e à inovação.

**Quadro 4:** Principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta Inovação

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OA → INOVAÇÃO
1	Baker, Sinkula e Noordewier, 1997, pág. 309	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta sobre a Inovação uma vez que a falta de Visão Compartilhada (característica de uma empresa orientada à aprendizagem) pode comprometer projetos de novos produtos (Inovação de Produtos) para atender às tendências de mercado.</li> </ul>
2	Fleury e Fleury, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
3	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA gera 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.</li> </ul>
4	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA pode levar à Inovação porque, junto com outros aspectos da cultura organizacional, atua como um antecedente para uma orientação à inovação ao lidar com a adaptabilidade das organizações aos ambientes de negócios.</li> </ul>
5	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA leva à Inovação quando membros de um grupo são encorajados a aprender, se desenvolver e influenciar as decisões de seu grupo e o grupo passa a ter maior inovatividade.</li> </ul>
6	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA conduz à Inovação quando uma organização tem cultura que valoriza a inovação e possui os recursos necessários, para ter maior capacidade para inovar.</li> </ul>
7	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicam que diversos estudos apontaram teoricamente relação entre a AO de uma empresa poder indiretamente afetar sua performance ao melhorar a qualidade de seus comportamentos orientados ao mercado e diretamente influenciar sua performance ao facilitar o tipo generativo de aprendizagem que conduz à inovação em produtos, procedimento e sistemas.</li> </ul>
8	Baker e Sinkula, 1999a	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA é importante para a Inovação porque, em associação com uma abordagem orientada ao cliente, para se ter sucesso na inovação de produtos, é importante que as empresas se engajem em um processo de aprendizagem generativa</li> </ul>
9	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA é o mecanismo que afeta diretamente a habilidade de uma empresa a questionar antigas crenças sobre o mercado e como a empresa pode estar organizada para atendê-lo. Ela facilita a inovação radical, mas também pode levar a empresa a sair do rumo se não houver uma OM presente para guiá-la na direção correta.</li> </ul>
10	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em Inovação, pois empresas com forte OA são mais propensas a se engajar num amplo arranjo de atividades inovadoras que aumentam a produtividade de todos os empregados e funções na empresa.</li> </ul>

**Fonte:** Coleta de Dados

#### 4.5.5 Relações entre Orientação ao Mercado e Sucesso de Novos Produtos

Embora haja diferentes dimensões de performance organizacional, SNP também codepende de outras dimensões para poder ser considerado. Porém, como inovação organizacional não faz sentido se não agregar resultados, foi realizado um levantamento na literatura referente a outras dimensões também relacionadas ao desempenho de um novo produto no longo prazo como lucratividade, por exemplo.

Baker e Sinkula (2005a) concluíram que sem uma coordenação de OM com recursos e capacidades para aumentar a efetividade de função de marketing, o efeito positivo de OM sobre SNP pode se limitar somente a inovações incrementais, limitando também seu respectivo impacto sobre a rentabilidade. Diferenças entre a OM das empresas e as capacidades requeridas para otimizar a efetividade de uma forte OM são, ao menos parcialmente, responsáveis pelos resultados tão diferentes das relações entre OM e SNP, OM e Lucratividade e OM e participação de mercado.

No Quadro 5 o autor resume os motivos dos impactos de OM sobre SNP encontrados na literatura. Com a constante evolução do mercado, OM é a base para a diferenciação através da contínua criação de valor superior ao cliente ao entendê-lo melhor o que conduz à vantagem competitiva sustentável. Responder rápida e flexivelmente às necessidades do mercado ajuda a antecipar o comportamento do consumidor e levar a uma performance superior. No entanto, a intensidade de OM precisa ser equilibrada para que o desenvolvimento de novos produtos não fique exclusivamente baseado nas necessidades expressas dos consumidores e limitando a inovação radical.

Narver e Slater (1990) em seus estudos focando a relação entre OM e Performance, apontaram o desafio de se entender esta relação, principalmente em relação a métricas objetivas. Analisando alguns setores específicos concluíram que a relação de OM com Rentabilidade como medida de performance sofria variações referentes a custos relativos, crescimento de mercado, dentre outros fatores. Porém, em suas recomendações, já apontavam para a necessidade de novos estudos que

focassem a relação de OM com outras medidas de performance relacionadas à rentabilidade no longo prazo e dentre suas sugestões estava o SNP.

Quando se é aceita a ideia que a habilidade para se engajar na inovação radical é fundamental para um bem sucedido programa de desenvolvimento de um novo produto e o ponto de vista aceito é que uma forte OM limita as empresas a atividades de inovações puramente incrementais, então seria lógico concluir que a relação OM-SNP é fraca. Porém, constatou-se que as empresas dão maior prioridade às inovações incrementais do que a inovações radicais, mas, no entanto, também notaram que OM aumenta a priorização dada à inovação radical (BAKER; SINKULA, 2007).

OM é frequentemente posicionada para a melhoria de performance de um negócio porque empresas orientadas para o mercado, como aquelas que acompanham e correspondem às necessidades e preferências do consumidor e que podem melhor satisfazê-lo, obtêm um melhor desempenho (NARVER; SLATER, 1990). Empresas orientadas ao mercado possuem capacidades de processamento de informações que as permitem rapidamente identificar e responder às necessidades dos clientes, levando a uma rápida introdução de novos produtos (BAKER; SINKULA, 2005a).

A importância da OM varia de acordo com o contexto do ambiente de negócios e a conexão entre OM e Performance depende das características ambientais de uma organização. Para Kohli e Jaworski (1990) são três as principais variáveis do mercado impactando sobre a performance empresarial: turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica. No entanto, os testes do hipotético efeito moderador da turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica na ligação entre OM e performance não foram comprovados (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Na relação entre OM e Performance, diversos estudos identificaram um efeito moderador de inovação quanto aos impactos da primeira sobre a segunda (ATUAHENE-GIMA, 1995; BAKER; SINKULA, 1999a; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Segundo Baker e Sinkula (2005a), uma forte OM deve aumentar a rentabilidade e apontam um paradoxo que recai sobre a possibilidade de uma forte



OM pode levar a agressivos programas desenvolvimento de novos produtos (DNP) que reduz a rentabilidade devido ao maior custo associado ao desenvolvimento, produção e Marketing destes novos produtos, a não ser que uma maior participação de mercado seja atingida.

Em geral, empresas que investem significativos recursos para entender seus clientes e concorrentes e coordenam as atividades de todas as funções do negócio para um esforço integrado de criação de valor, atingem relativa lucratividade superior, crescimento em vendas e sucesso de novos produtos (SLATER; NARVER, 1994). OM tem sido demonstrada como tendo relação positiva com algumas formas de mensuração de performance como o Retorno Sobre Ativos (NARVER; SLATER, 1990), crescimento em vendas e sucesso de novos produtos (SLATER; NARVER, 1994) e qualidade de produto relativa (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Espera-se que OM intensifique a aprendizagem generativa o que, por sua vez, se espera que leve a um programa bem sucedido de desenvolvimento de novos produtos (SLATER; NARVER, 1995). Baker e Sinkula (2005a) apontam que tudo isso pode ainda levar à redução de SNP se Pesquisa & Desenvolvimento ou a Produção da empresa não puderem ou quiserem implementar o que foi identificado como resultado da aprendizagem generativa.

Empresas com forte OM podem desenvolver novos produtos bem sucedidos, mas existe um risco inerente se estas empresas não têm *expertise* para alavancar por completo a venda de um novo produto por falta de força no mercado, canais com adequado suporte ou problemas com promoção efetiva. As empresas precisam estar aptas a rever seus programas de novos produtos não somente se baseando na provável aceitação pelos seus públicos-alvos, mas também levar em conta suas habilidades em converter as vendas um novo produto ou de extensões de linha em efetivos ganhos de participação de mercado (e evitar canibalismo) (BAKER; SINKULA, 2005a).

**Quadro 5: Principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta SNP**

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM → SNP
1	Narver e Slater, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance, pois ela se baseia na criação de valor superior ao cliente e “continua performance superior para o negócio”.</li> </ul>
2	Jaworski e Kohli, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta sobre SNP porque as necessidades e expectativas dos consumidores evoluem continuamente com o passar do tempo e entregar consistentemente produtos e serviços de alta qualidade requer um constante monitoramento e ações de resposta às mutantes necessidades do mercado como, por exemplo, tendo uma orientação ao mercado.</li> </ul>
3	Day, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva à Performance na medida em que as organizações orientadas para o mercado têm maior habilidade em responder rápida 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, resultando em uma performance superior.</li> </ul>
4	Slater e Narver, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM tem comprovado impacto positivo sobre aumento de vendas, sucesso de novos produtos e ROA (retorno sobre ativos) na medida em que as empresas que investem significativos recursos para entender seus clientes e concorrentes e coordenam as atividades de todas as funções do negócio para um esforço integrado de criação de valor, atingem relativa lucratividade superior, crescimento em vendas e sucesso de novos produtos</li> </ul>
5	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espera-se que OM impacte SNP ao melhorar a aprendizagem generativa, o que leva ao desenvolvimento de novos produtos bem sucedidos e AO e o desenvolvimento das capacidades da empresa podem levar a posições de vantagem.</li> </ul>
6	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem uma habilidade para usar e agir sobre a informação (aprendizagem aplicada), OM não teria um efeito positivo na performance, isto é, OM promove OA e a habilidade de uma organização aprender é que melhora sua performance.</li> </ul>
7	Hunt e Morgan, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta sobre a Performance, uma vez que a habilidade de se traduzir as informações de mercado, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional</li> </ul>
8	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte OA também enfraquece a relação entre OM e o Sucesso de Novos Produtos porque, em muitos casos, o desenvolvimento de novos produtos ficaria muito baseado nas necessidades expressas pelos consumidores, limitando a inovação advinda da aprendizagem generativa.</li> </ul>
9	Voss e Voss, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance na medida em que possui um entendimento maior dos seus clientes, o que, conseqüentemente, leva ao aumento na satisfação dos clientes e ao melhor desempenho da empresa.</li> </ul>
10	Sheth, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance na medida em que OM leva a um aumento da lucratividade pela eficiência de custo em virtude da compra repetida, da elevação dos preços e da lealdade do cliente.</li> </ul>
11	Sheth, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance na medida em que OM leva ao crescimento da receita gerado pelo aumento da propaganda boca-a-boca, pela fato de o cliente comprar em um único lugar e pelas inovações em produtos.</li> </ul>
12	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance, pois quanto mais focada é uma empresa nas ações de seus concorrentes, mais a sua performance é beneficiada.</li> </ul>
13	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um benefício fundamental de OM está embasado na criação de valor superior ao cliente e “continua performance superior para o negócio”. Em mercados altamente competitivos, quanto mais focadas as empresas são em seus concorrentes, mais a sua performance é beneficiada.</li> </ul>
14	Hooley, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta a Performance na medida em que OM possibilita construir uma relação de satisfação e gerando maior lealdade de clientes, gerando uma performance de mercado superior.</li> </ul>
15	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 486	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance uma vez que, para se obter maior Participação de Mercado com um novo produto (com lucratividade) é preciso responder às oportunidades de mercado mais eficazmente que os concorrentes – criando <i>core competencies</i></li> </ul>
16	Baker e Sinkula, 2005a,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma forte OM influencia diretamente a efetividade (não a eficiência) no</li> </ul>

	pág. 497	desenvolvimento de novos produtos. Assim, OM interfere na habilidade das empresas conceitualizarem produtos que melhor atendam às necessidades dos clientes. A inabilidade de se entregar benefícios únicos é uma razão para o fracasso de um novo produto.
17	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas com forte OM podem ter problemas com SNP se as mudanças em tecnologia e manufatura implementadas pelos produtos altamente inovadores interromperem a sinergia entre produto, tecnologia e manufatura a ponto de comprometer a qualidade dos produtos.</li> </ul>
18	Baker e Sinkula, 2007 (pág. 329)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM impacta em SNP, pois empresas com forte OM são mais propensas a reconhecer a importância de se equilibrar as abordagens adaptativas e incrementais, com a abordagem generativa ou radical, diminuindo sua dependência de abordagem imitativa.</li> </ul>

**Fonte: Coleta de Dados**

#### 4.5.6 Relação Entre Orientação à Aprendizagem e Sucesso de Novos Produtos

De acordo com a pesquisa de Baker e Sinkula (1999a), uma forte OA é pré-requisito para se ter processos orientados ao mercado superiores ou diferenciados, capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva e conseguir solidificar sua participação de mercado em relação à concorrência. No entanto, os mesmos autores em outro estudo abordaram os efeitos diretos e indiretos de OA sobre o SNP e a Participação de Mercado e questionaram se OA realmente pode ser associada à melhoria de performance.

Slater e Narver (1995; pág. 66) afirmam que a ligação entre OA e a melhoria de Performance é o comportamento. Há três formas de a aprendizagem influenciar o comportamento: a aplicação direta do conhecimento para a resolução de um problema, a ampliação do conhecimento com base em perspectivas gerenciais sobre problemas (mas que provavelmente não muda diretamente o comportamento) e o uso afetivo que melhora a satisfação ou reduz a dissonância com a mudança já ocorrida (MENON; VARADARAJAN, 1992).

No Quadro 6 o autor relaciona as evidências relativas ao impacto de AO sobre SNP. Resumidamente, OA atua como potencializadora dos efeitos de OM sobre a performance, favorecendo uma cultura voltada ao mercado e à inovação impactando sobre a performance de novos produtos ao permitir o desenvolvimento

de soluções que melhor satisfaçam às demandas do mercado. Seu impacto tende a ser indireto embora seja fundamental para o desenvolvimento e sucesso de novos produtos. A falta de OA impacta negativamente sobre SNP, uma vez que é fundamental que se tenha a colaboração por ela promovida nos projetos de novos produtos e a existência de uma memória organizacional otimiza seus processos. Além disso, o constante questionamento do status-quo e aprendizagem aplicada promovidos por OA potencializam uma melhor performance com maiores chances de se obter SNP.

**Quadro 6:** Principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta SNP.

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OA > SNP
1	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em SNP porque AO é valiosa para os clientes de uma empresa porque foca no entendimento e efetiva satisfação de suas necessidades expressas e latentes através de novos produtos, serviços e formas de se fazer negócios e isso pode levar diretamente a resultados superiores, como um maior sucesso de um novo produto.</li> </ul>
2	Hunt e Morgan, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta SNP, pois a habilidade de se traduzir as informações de mercado, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional.</li> </ul>
3	Sinkula, Baker e Noordewier, 1997, pág. 309	<ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de OA impacta sobre SNP uma vez que a colaboração nos projetos de novos produtos é especialmente suscetível a diferentes visões (falta de uma visão compartilhada). Crenças e opiniões divergentes ou conflitantes podem minar a habilidade do time de gestão a desenvolver uma solução focada às tendências de mercado e aos “choques” ambientais, uma habilidade que é um verdadeiro teste para as capacidades organizacionais.</li> </ul>
4	Sinkula, Baker e Noordewier, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de OA impacta em SNP uma vez que problemas de interpretação de informações e memória organizacional podem diminuir potencial de performance. A extensão pela qual as empresas estão preparadas para armazenar e acessar as lições históricas de seu passado vai afetar sua habilidade de manter um ritmo para a aprendizagem de longo prazo que é continuamente construído com base no passado. Sem uma efetiva memória organizacional, as empresas podem cair em armadilhas em que esforços atuais de aprendizagem geram um dinamismo para o programa de marketing no longo prazo, mas falham em produzir melhor performance no mercado no longo prazo.</li> </ul>
5	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em SNP ao agir como intermediadora no uso das informações de mercado promovido por OM. Sem a habilidade para usar e agir com a informação (aprendizagem aplicada), OM não teria efeito positivo sobre a performance. OM promove OA e a habilidade da organização em aprender é que melhora a performance</li> </ul>
6	Baker e Sinkula, 1999a	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta na Performance da organização uma vez que facilita a aprendizagem generativa que leva à inovação de produtos, procedimentos e sistemas.</li> </ul>
7	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta na Performance, pois se os membros de uma organização têm uma OA potencializada, eles não somente levantarão e disseminarão informações de mercado, mas também constantemente avaliarão a qualidade de sua interpretação e registro, sempre questionando o status-quo. Desta forma, a qualidade dos comportamentos orientados ao mercado também será melhorada.</li> </ul>
8	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA tem um efeito moderador na performance quando se fala em participação de mercado, mas não na performance em geral: <ul style="list-style-type: none"> <li>Quando OA é baixa, OM não tem efeito sobre participação de mercado e quando OA é alta, OM passa a ter efeito significativo e positivo sobre o</li> </ul> </li> </ul>

		participação de mercado
9	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte OA também enfraquece a relação entre OM e o Sucesso de Novos Produtos porque, em muitos casos, o desenvolvimento de novos produtos fica muito baseado nas necessidades expressas pelos consumidores, limitando a inovação advinda da aprendizagem generativa.</li> </ul>
10	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta na Performance, pois uma forte OA seria pré-requisito para se ter processos orientados ao mercado superiores ou diferenciados, capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva e conseguir solidificar sua participação de mercado em relação à concorrência.</li> </ul>
11	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta em SNP, pois ao se traduzir as informações de mercado, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é possível se maximizar a performance organizacional. A razão disso é que empresas de alta performance são capazes de gerar ações efetivas a partir deste conhecimento e gerar aprendizagem como uma mudança estratégica significativa.</li> </ul>
12	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 486	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para se obter SNP (com lucratividade) é preciso haver uma conexão forte entre Marketing e P&amp;D para se poder implementar os resultados da aprendizagem generativa, ou somente se terá inovação incrementais.</li> </ul>
13	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 486	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA e a habilidade de conexão interdepartamental são importantes para se obter SNP (com lucratividade), pois é preciso haver uma conexão forte entre Marketing e Finanças para guiar o planejamento do mix de marketing de forma financeiramente responsável.</li> </ul>
14	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA é importante para SNP, uma vez que OM tem efeito indireto sobre SNP, pois depende de um P&amp;D e produção com capacidades para converter aprendizagem generativa em inovações radicais.</li> </ul>
15	Baker e Sinkula, 2007 (pág. 329)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SNP é dependente dos modelos mentais e questionamento das teorias-em-uso, promovidos por OA, que disparam este tipo de processo de desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>

**Fonte: Coleta de Dados**

#### 4.5.7 Relações entre Inovação e Sucesso de Novos Produtos

É possível relacionar inovação com uma melhor performance empresarial. Isto está ligado diretamente às capacidades distintas de inovatividade e capacidade de inovar de uma empresa (HURLEY; HULT, 1998). Segundo Hult, Hurley e Knight (2004), um componente do sucesso das empresas industriais é a amplitude de sua capacidade de se engajar ou se dedicar à inovação. Esta capacidade de inovar está entre os mais importantes fatores que impactam sobre a performance empresarial e está ligada à introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização.

Hurley e Hult (1998) afirmam que empresas com maior capacidade para inovar serão mais bem sucedidas ao responder aos seus ambientes e desenvolver novas capacidades que levem à vantagem competitiva e a uma performance

superior. A prioridade dada à inovação nas empresas está relacionada aos programas de SNP, sendo que a inovação radical é positivamente relacionada ao SNP e a imitação é negativamente relacionada aos SNP (BAKER; SINKULA, 2007). De acordo com Weerawardena (2001), diversas fontes indicam que inovação organizacional conduz à vantagem competitiva como a inovação leva a uma melhor performance e a inovação habilita a empresa a exportar para outros países, se manter e crescer nestes mercados uma vez que os penetrasse.

No Quadro 7 o autor sintetiza os principais motivos explorados na literatura sobre os motivos dos impactos da Inovação sobre SNP. Os poucos registros específicos deste impacto deve-se à sobreposição destes dois construtos uma vez que Inovação em grande parte dos estudos realizados se confunde com a própria performance de inovação e com o sucesso de novos produtos. Neste sentido, a qualidade das inteligência de mercado e a intensidade de OM e OA são determinantes no desenvolvimento de novos produtos e de outros tipos de inovações e impactam diretamente sobre esta relação. O impacto de inovação sobre SNP é mais direto quando focamos diretamente as inovações radicais que muitas vezes criam novos mercados e determinam novos níveis de performance organizacional e desenvolvem vantagens competitivas através da diferenciação.

**Quadro 7:** Principais evidências dos motivos das relações em que Inovação impacta SNP

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: INOVAÇÃO → SNP
1	Kohli e Jaworski, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação leva à Performance na medida em que a resposta a inteligência de 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, afetando não apenas produtos e serviços, mas a empresa como um todo, até sua estrutura administrativa.</li> </ul>
2	Kaplan e Norton, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta na Performance uma vez que a inovação faz com que as organizações possam penetrar em novos mercados, aumentando assim seus rendimentos e consequentemente aumentar valor aos seus acionistas.</li> </ul>
3	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta na Performance porque empresas que têm uma melhor capacidade de inovar estão habilitadas a desenvolver vantagens competitivas e atingir maiores níveis de performance, ao responder aos seus ambientes e desenvolver novas capacidades.</li> </ul>
4	Hurley e Hult, 1998 (pág. 45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta no SNP porque empresas com maior capacidade de inovar são mais bem sucedidas em responder aos seus ambientes e em desenvolver novas capacidades para gerar vantagens competitivas e atingir uma performance superior.</li> </ul>
5	Luiz Paulo Bignetti,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta na Performance na medida em que as novas gerações de</li> </ul>

	2002	produtos trazem melhor performance e preços baixos, reduzindo as margens de lucro, mas também exigindo cada vez maiores investimentos.
6	Baker e Sinkula, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação impacta em SNP porque a prioridade dada à inovação nas empresas está relacionada aos programas de SNP, sendo que a inovação radical é positivamente relacionada ao SNP e a imitação é negativamente relacionada aos SNP</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa para se atingir os objetivos descritos no capítulo 3. A seguir são apresentados o método de pesquisa e justificativas para a determinação de sua estratégia e contextualizando todo o esforço empreendido para se chegar aos resultados de sua conclusão. Ao final deste capítulo encontra-se o modelo de pesquisa que visa ilustrar graficamente o escopo deste trabalho para se chegar aos resultados.

### 5.1 O ENFOQUE DA PESQUISA E O MÉTODO ESCOLHIDO

O enfoque do trabalho é fundamental (GIL, 1999) e, ao defini-lo, é recomendada, antes de uma comparação da análise teórica com os fatos empíricos, a determinação de uma estratégia de pesquisa. Como Gil (2002), recomenda, a partir da definição do foco conceitual da pesquisa, se recomenda que a comparação da análise teórica com os fatos empíricos seja precedida por uma estratégia de pesquisa, bem caracterizada por Yin (2005).

Os construtos que compõem os modelos adotados para a realização desta pesquisa são explorados em âmbitos organizacional e administrativos, organizados a partir da fundamentação teórica, não permitindo que haja influência de elementos adicionais que poderiam surgir durante o processo. Para que seja possível explorar mais profundamente os construtos pesquisados num arranjo organizacional complexo, um caso único se justifica pela viabilização de se constituir um caráter holístico e “decisivo” ao testar uma teoria (YIN, 2005, págs. 62 e 67).

### 5.1.1 Definição do Método de Pesquisa

De acordo com Perin e Sampaio (2005), a inovação, especialmente no contexto brasileiro, ainda é um assunto pouco explorado acadêmica e empiricamente. Segundo Yin (2002), estudos exploratórios possuem como principal objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão sobre ele, tendo como característica básica a relativa inexistência de hipóteses. Com esta pesquisa se tem, assim, o intuito de melhor compreender como se dão as relações dos principais antecedentes de inovação (OM e OA), e seus respectivos motivos ou razões que promovem estas relações, buscando também compreender por que atuam como fatores impactantes sobre a performance empresarial, especificamente no sucesso de novos produtos, conforme indicado nos estudos anteriormente realizados por Baker e Sinkula (1999b).

Desta forma, dentre as situações relevantes em relação aos diferentes tipos de estratégias qualitativas exploratórias citadas por Yin (2005, pág. 24) e Malhotra (2001), a estratégia de estudo de caso foi definida a partir do enfoque da pesquisa deste estudo uma vez que se trata de um fenômeno contemporâneo, presente e com alta prioridade no campo da administração.

Esta pesquisa lida com condições contextuais que influenciam e determinam os fenômenos estudados. Ainda segundo Yin (2005, pág. 33), o estudo de caso tecnicamente é indicado, pois:

- 1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;*
- 2. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.*



Para Yin (1989, pág. 47), indica-se adotar um único estudo de caso nas seguintes situações:

- *Quando o seu intuito é verificar se as proposições teóricas estão corretas ao se contrapor a eventuais proposições alternativas;*
- *Se o caso for de natureza única ou rara, ou*
- *Se o caso possuir um caráter revelador, em que o investigador teria a oportunidade de analisar um fenômeno ainda não investigado cientificamente.*

Assim, o método de pesquisa utilizado neste trabalho será de natureza qualitativa exploratória constituída por um estudo de caso único, pois se trata de um método adequado quando há necessidade de se compreender fenômenos em contextos sociais complexos e examinar acontecimentos contemporâneos. Outra razão seria a natureza dos objetivos da pesquisa que se volta a explorar e entender como OM, AO e Inovação se relacionam numa organização e de que forma impactariam na melhoria de performance (para esta pesquisa especificamente o sucesso de novos produtos) o que gera ampla variedade de evidências analisadas (YIN, 2005; pág. 20 a 26), por exemplo os construtos OM, OA, Inovação e SNP e as razões de suas relações. Por sua natureza para entender os fenômenos que demanda significativa flexibilidade para entendimento e identificação dos motivos das relações acima mencionadas, o estudo de caso, como sendo de natureza exploratória, é indicado (GIL, 2002).

Para que seja possível realizar a investigação proposta neste trabalho, aprofundando o entendimento sobre as razões ou sustentação dos modelos propostos por Hooley, Baker e Sinkula, optou-se por um estudo de caso único numa organização em que fosse possível identificar os principais construtos e recursos que caracterizam os objetivos desta pesquisa. A definição de estudo de caso constitui outra importante justificativa, trazida por Yin (2005, pág. 31), para este tipo de estudo que analisou opiniões e decisões estratégicas tomadas na empresa selecionada por seus principais gestores, porque:

*“... a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram*

*implementadas e com quais resultados.* (Schramm, 1971, *apud*, Yin 2005, pág. 31)

Esta recomendação também se baseia no fato de permitir uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real como os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005), por exemplo, que foram o foco desta pesquisa e que não exigem controle sobre eventos comportamentais.

Por seu caráter qualitativo, esta pesquisa não tem como finalidade generalizar os resultados a serem apurados, mas sim compreender com maior profundidade os aspectos relativos ao tema estudado numa realidade específica (GIL, 2002). Através deste método de estudo, conforme Stake (1994), é possível o estabelecimento de limites às generalizações que futuramente podem surgir a partir de outras estratégias de pesquisas.

Ao se tratar de uma pesquisa voltada a explorar a dinâmica de uma empresa a partir de modelos pré-estabelecidos, o pesquisador tem praticamente influência alguma sobre seus recursos, processos e definições estratégicas que são elementos em foco neste estudo. Para o contexto deste estudo, no âmbito da administração como uma ciência aplicada, ainda segundo Yin (2005, págs. 62-64), há alguns fundamentos lógicos para a realização de um estudo de caso único. Um deles se dá quando o caso venha a ser considerado “decisivo” ao testar uma teoria bem formulada, que é a proposta desta pesquisa, que tenha um conjunto claro de proposições, assim como as condições nas quais se acredita que estas sejam verdadeiras. O estudo de caso único decisivo deve satisfazer a estas condições.

Tendo-se como base a investigação bibliográfica e sua comparação com o estudo de caso a ser realizado, é esperado que de sua análise comparativa se extraia uma nova compreensão do objeto da pesquisa, ao revelar alguns aspectos que anteriormente possam não ter sido notados empiricamente. Como indicado por Gil (1999), esta pesquisa será realizada de maneira compreensiva e interpretativa dos fenômenos e de forma holística com o objetivo de formulação de problemas e hipóteses mais precisos em relação às características do modelo de gestão estudado e também o entendimento dos motivos das interrelações dos construtos analisados.

Classificando-se as relações causais entre os elementos pesquisados e as condições sob as quais os fenômenos acontecem, foi estruturado um método planejado para que as intervenções do pesquisador fossem controladas, garantindo assim uma maior objetividade do estudo ao eliminar opiniões de caráter mais subjetivo (FLICK, 2004). De qualquer forma, torna-se evidente que numa pesquisa cujo objeto pesquisado é uma organização empresarial, o pesquisador tem chances mínimas de controle sobre as práticas organizacionais, o que reforça a necessidade de um estudo de caso, uma vez que o foco recai sobre a inovação, um tema contemporâneo.

Como estudos de casos não exigem controle sobre os eventos comportamentais (YIN, 1989), as entrevistas focadas nas razões e relações entre os construtos relacionados neste estudo partiram de um levantamento abrangente de informações a partir de dados secundários, pois este é um fator essencial para a realização de uma pesquisa metodologicamente bem produzida. Este parâmetro baseia-se nas orientações de Malhotra (2001, pág. 128), que diz:

*“O exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta dos dados primários (...) Prossiga até os dados primários somente quando as fontes de dados secundários estiverem esgotadas ou produzam resultados marginais.”*

Neste sentido, Malhotra (2001, pág. 128) ainda ressalta que é preciso ser cauteloso no uso dos dados secundários porque estes têm algumas limitações e desvantagens por terem sido coletados para outros fins além da pesquisa a ser realizada, o que pode comprometer seus aspectos de relevância e exatidão para o estudo que se utiliza deste tipo de informação. Por este motivo, são priorizadas fontes de dados secundários formalizados e que se baseiam em fontes oficiais ou mais seguras (quando se tratar de informações de caráter interno ou de fontes extra-oficiais).

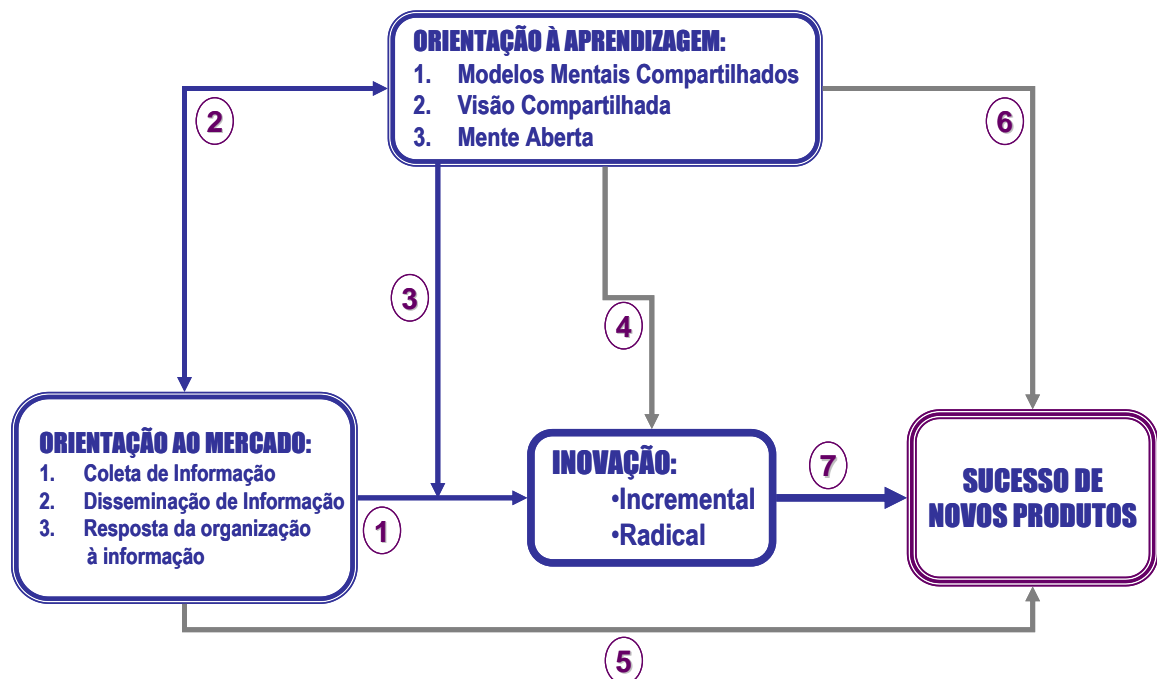
## **5.2 UNIDADE DE ANÁLISE**

Segundo Yin (2005, pág. 43), a definição da unidade de análise é importante para garantir o foco de um estudo de caso, mas, historicamente, há certa

dificuldade ao se buscar consenso sobre a natureza de uma unidade de análise. Para o autor, unidade de análise é sinônimo de caso estando relacionado à maneira como definimos as questões iniciais da pesquisa.

A partir desta definição, que foi adotada para esta pesquisa, a unidade de análise é o fenômeno estudado, ou seja, a partir dos recursos empresariais como fatores determinantes, como se dão as 7 relações entre OM, OA e inovação e as razões destas relações e de seus impactos na performance organizacional, especificamente sobre o SNP. Baseando-se no modelo proposto por Baker e Sinkula (1999a), um modelo adaptado para esta pesquisa foi elaborado, conforme figura 13.

**FIGURA 13:** Modelo adaptado proposto para a dissertação



Fonte: o autor (adaptando modelo de Baker e Sinkula, 1999a).

A correta escolha do caso, conforme Stake (1994), pode influenciar diretamente o entendimento de um fenômeno e deve se priorizar o(s) de maior potencial de aprendizagem ou contribuição na realização do estudo. Desta forma, por causa do tema inovação, de grande relevância no contexto atual da administração, para a determinação e escolha do caso único, fora preciso considerar uma importante contextualização contemporânea. Assim, o estudo dos construtos

pré-definidos nos modelos adotados para esta pesquisa puderam ser efetivamente analisados.

Dentre os pré-requisitos para a seleção da empresa a ser estudada estava a necessidade de se poder analisar uma empresa que estrategicamente estivesse comprometida em nível considerável com a performance a partir do desenvolvimento de uma cultura de inovação e com foco no desenvolvimento de novos produtos. Ao se atender a este pré-requisito, seria possível cobrir praticamente todos os fatores que devem ser analisados à luz dos modelos propostos. Mesmo intencional, a escolha do caso analisado não traz viés à pesquisa conforme pontuou Minayo (1993).

Foi, então, selecionada uma das subsidiárias de uma das empresas multinacionais reconhecidamente inovadoras do ramo eletroeletrônico. A dinamicidade do setor, associada ao posicionamento inovador desta empresa e à abertura dada por seus gestores visando contribuir com a pesquisa científica sobre inovação, tanto no mercado brasileiro como internacionalmente, favorece fortemente a realização do estudo empírico deste fenômeno e o contrapor da carga teórica até aqui desenvolvida no meio acadêmico para se checar o fenômeno em suas dimensões já mencionadas como foco desta pesquisa.

É importante ressaltar que esta empresa possui negócios diversificados bem posicionados (em sua maioria líderes de mercado) em diferentes segmentos ligados ao entretenimento e ao setor de comunicação e telecomunicação. A empresa recentemente passou por uma revisão estratégica pela qual ganhou força ao se reestruturar para enfrentar uma nova revolução tecnológica que se desenha no mercado internacional devido às novas plataformas de tecnologia que esta empresa ajudou a desenvolver e também ao crescimento das economias e dos mercados emergentes que impulsionam esta e outras indústrias globalmente. O acesso à informação, a maior democratização e busca pelo entretenimento eletrônico e o aumento da renda *per capita*, especialmente no Brasil, contextualizam o foco contemporâneo em que esta unidade de análise está inserida desempenhando um importante papel em seu setor.

Este perfil contribuiu de forma significativa ao projeto de pesquisa ampliado do qual esta pesquisa faz parte. Neste estudo foram considerados como respondentes da pesquisa, funcionários dos níveis hierárquicos mais elevados em Marketing, dando-se ênfase aos alto e médio escalões de Marketing da empresa, da unidade de negócios brasileira.

### **5.2.1 Características da Empresa Analisada**

A empresa selecionada, de origem japonesa (tratada como “*Company*” neste trabalho), para compor este estudo de caso único é a unidade brasileira de uma das maiores empresas da indústria eletroeletrônica mundial (dentre outros setores e unidades de atuação diversificada como entretenimento, comunicação, telecomunicação, financeiro, químico e de energia). Sua fundação data da década de 1940 (fundação de sua fábrica brasileira aconteceu na década de 1960) e que por seu desenvolvimento de novas tecnologias é reconhecida por sua capacidade de inovação em produtos em todos os setores em que atua em escala global. Com mais de 180 mil funcionários, o grupo ao qual pertence fatura anualmente mais de US\$ 70 bilhões em todo o mundo.

Buscando intencionalmente restaurar uma cultura de inovação, este caso se torna relevante para buscar respostas ou indicações dos motivos das relações entre os construtos propostos neste trabalho. Embora permaneça na liderança dos principais mercados em que atua, com o avanço da globalização e a abertura dos mercados ao se ter as fronteiras comerciais flexibilizadas, esta empresa passou a sentir fortemente a pressão de seus concorrentes e, mais recentemente, passou a tratar as necessidades de inovação e de se criar uma cultura organizacional inovadora com maior foco.

Especialmente após a recente crise na economia global, os cenários de negócios se tornaram mais desafiadores para esta empresa que começa a sentir ameaçada sua posição como líder em inovação radical, criando novos mercados em diversas indústrias de alta tecnologia, pois seus papéis sofreram forte

desvalorização no mercado internacional e houve forte crescimento da cobertura da imprensa internacional reportando que seus processos, sua cultura e suas lideranças precisariam de uma nova transformação para garantir sua sobrevivência no longo prazo como uma organização independente e inovadora.

Em sua busca por transformação, sua gestão tem se profissionalizado cada vez mais e suas práticas organizacionais, principalmente em relação à tecnologia e desenvolvimento de produtos, são cristalizadas e predominantes sobre suas subsidiárias. No entanto, com diversas fábricas em todo o mundo, esta empresa está presente com seus produtos em mais de 165 países e tem um forte talento para atuação em escala global, a empresa se demonstra muito aberta aos *inputs* advindos de suas subsidiárias sobre adaptações de mix de produtos, de suas tecnologias aos mercados locais e incentiva a troca de melhores práticas para incorporar as inovações incrementais de processos em todo o mundo. Por exemplo, a fábrica brasileira localizada em Manaus/AM possui um dos maiores níveis de qualidade de produção em diversas categorias de produtos eletrônicos de áudio e vídeo, servindo como referência para países como EUA e Japão.

A partir de 1998, com a determinação da necessidade de renovação e reposicionamento devido aos riscos representados pela globalização que trouxe um significativo e ameaçador nível concorrencial maximizado, uma gradativa, porém acelerada, mudança de gestão foi promovida nesta unidade brasileira do grupo. Com a aposentadoria de seus principais gestores que administraram a empresa por muitos anos, um novo perfil foi selecionado e preparado para colocar a empresa num rumo de incremento de sua capacidade competitiva e maior orientação para o mercado. Embora todos os altos executivos das unidades de negócios sejam expatriados do país de origem desta empresa, já há uma forte influência de executivos recrutados nos países das subsidiárias o que tem gerado um maior foco nos mercados locais. O processo de aprendizagem organizacional não é formalizado e todas as experiências e sugestões de melhorias são feitas empiricamente e reconhecidas pelos seus gestores.

Pode-se considerar que esta unidade fabril tenha autonomia limitada em relação às decisões estratégicas, mas possui significativa liberdade para determinar o modelo de gestão para se atingir suas metas limitado por parâmetros definidos em

conjunto com sua matriz. Trimestralmente os executivos de Marketing cada categoria se reúnem em escala global para reportar seus principais destaques e realinhar estratégias regionais e/ou locais conforme desempenho comparado ao planejamento estratégico de marketing anual.

Tradicionalmente, em nível corporativo, esta empresa tem focado em produtos e no desenvolvimento de inovação através de novos produtos por se tratar de um de seus pontos fortes que garantem sua competitividade e liderança de mercado. Por exemplo, sua linha de notebooks Premium é renovada com um ciclo de vida que se renova a cada 4 meses (um modelo de produto é inserido, promovido e retirado do mercado neste curto prazo). A unidade brasileira tem realizado esforços para que a inovação organizacional venha a abranger aspectos fundamentais para que se sustente visando à renovação de processos e outros recursos ou elementos fundamentais para que a cultura da inovação permeie todos os níveis, mesmo que ainda informalmente no Brasil.

Um grande esforço com investimento milionário em pesquisas de mercado e de comportamento do consumidor foi realizado nos últimos 3 anos gerando informações determinantes de perfis de consumo predominantes nos distintos mercados. Por exemplo, cada categoria em cada localidade (com mercado potencial significativo) já direciona campanhas e desenvolve ações de marketing considerando se o consumidor tem o perfil caracterizado como conectores, entusiastas da inovação, buscadores de *status*, otimizadores de vida ou simplificadores e, a partir daí, determinam sua linha de comunicação com o posicionamento desejado (por exemplo, os conectores são predominantemente jovens que utilizam os produtos principalmente para se relacionarem com outras pessoas e valorizam mais a praticidade do que os entusiastas da inovação que buscam sofisticação e auto-afirmação através dos produtos de alta tecnologia).

Para os fins de operacionalização da pesquisa e o correto entendimento da escolha dos seus respondentes, torna-se importante salientar que a estrutura hierárquica da empresa selecionada é basicamente subdividida em 5 diferentes níveis: a alta administração, o nível gerencial que abrange tantos os gerentes departamentais como os coordenadores, o nível estratégico que inclui diversos tipos de especialistas que participam das estratégias por departamento, o nível tático que



dá suporte aos processos organizacionais de administração e, por último, mas não menos importante, o nível operacional em que se enquadram todas as pessoas da área de produção, comercial, de promoção e também da manutenção. Neste estudo serão entrevistadas pessoas cujos cargos estejam classificados nos 2 primeiros níveis hierárquicos por terem ativa participação nos processos e capacidade de análise crítica em relação aos recursos empresariais e demais construtos estudados.

### 5.3 DELINEAMENTO E ETAPAS DE PESQUISA

Ao se planejar uma pesquisa e seus métodos é necessário prever não somente sua operacionalização, mas também considerar todos os aspectos de futuras análises e interpretação dos dados levantados (GIL, 2002). Para a realização deste estudo foram planejadas quatro diferentes etapas básicas que constituíram um instrumento-guia que facilitou a orientação acadêmica. Este delineamento é útil ao facilitar a visualização do escopo dos procedimentos metodológicos adotados visando garantir maior validade e confiabilidade dos construtos e respectivas análises (GIL, 1999; FLICK, 2004; YIN, 2005). Conforme ressalta Yin (2005, pág. 92):

*“... o protocolo de pesquisa 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.”*

Com base nestes autores, se buscou elaborar um protocolo de estudo de caso para que se pudesse ter um parâmetro único que garanta a qualidade de trabalho para se garantir a confiabilidade de pesquisa requerida. O protocolo de pesquisa é o instrumento balizador de toda a condução estratégia e operacional da pesquisa que foi subdividida em quatro diferentes fases. Com todos os procedimentos e regras pré-estabelecidas na pesquisa, o seu protocolo também compreende todos os instrumentos de pesquisa a ser utilizados (YIN, 2005).

Neste estudo, foi desenvolvido o protocolo conforme modelo proposto por Yin (2005), dividido em quatro fases:

- i. **visão geral do projeto** do estudo de caso (levantamento bibliográfico e coleta de dados),
- ii. **procedimentos de campo** (elaboração do roteiro de entrevista para validação com especialistas),
- iii. **questões do estudo de caso e**
- iv. **triangulação** (análise de dados e resultado da pesquisa)

Desta forma e após uma revisão do projeto de pesquisa encabeçado por Perin e Sampaio, uma revisão bibliográfica especializada constituiu a primeira etapa visando identificar e analisar os construtos e relações iniciais relativos à pesquisa. Com este procedimento, e desenvolvendo previamente a teoria com foco no tema proposto, se facilitou a priorização na coleta de dados e respectivas análises (GIL, 1999; FLICK, 2004; YIN, 2005). A determinação das variáveis do estudo e a pré-validação dos instrumentos de coleta de dados por especialistas também fez parte desta etapa inicial.

Sequencialmente, já numa segunda etapa, a partir desta fundamentação teórica, foi definido o roteiro de análise dos dados que foram complementados com os dados secundários provenientes da empresa estudada e a realização da análise preliminar dos dados coletados priorizando os construtos pré-determinados. Estes dados foram analisados a partir de uma análise temática de conteúdo do tipo categorial que permitiu uma classificação dos elementos significativos de acordo com a ausência ou presença das categorias analisadas (BARDIN, 1977). Foi dividida em três etapas: organização do material, decomposição do texto em unidades de significado e a organização nas categorias e subcategorias que foram definidas durante a análise de conteúdo proposta (MORAES, 1999).

Já na terceira etapa da pesquisa foram realizados os procedimentos de campo relativos às coletas de dados principais envolvendo entrevistas com os gestores, gerentes e demais funcionários da empresa estudada, realizadas pelo autor deste estudo. As entrevistas foram realizadas na sede da unidade de negócios

brasileira de eletrônicos (São Paulo/SP) da empresa através da formulação de perguntas com o objetivo de obtenção de dados à investigação (GIL, 1999). Para isso, fora elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada e também de entrevistas em profundidade com perguntas abertas (o esboço do roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A. Os registros foram realizados através de gravações digitais e posteriores transcrições.

Na quarta e última etapa desta pesquisa, foi feita a revisão e análise final do estudo. Adicionalmente foi realizada a triangulação de dados da pesquisa através do detalhamento do escopo dos construtos priorizados, bem como suas interrelações no caso estudado (GIL, 1999; FLICK, 2004; YIN, 2005). Na triangulação também houve o objetivo de contrastá-lo à luz da revisão teórica e garantir a maior objetividade possível na conclusão desta pesquisa buscando eliminar opiniões ou interferências não-referenciadas do autor deste estudo. Ao final de cada sub-capítulo de análise de cada uma das sete relações priorizadas nesta dissertação se encontram as tabelas resumindo as evidências encontradas na triangulação realizada.

Durante a pesquisa não foi excluída a possibilidade de determinação de novos construtos e de se emergirem novas relações na investigação dos dados. Para que houvesse maior sustentação dos dados levantados em relação às proposições do projeto de pesquisa, foram abordados os construtos e relações de pesquisa a partir dos casos relatados na fundamentação teórica. Com uma interpretação holística, se buscaram identificar provas convergentes relativas aos fatos e às conclusões para o estudo, sempre se utilizando da triangulação de fontes – entrevistas e documentos (GIL, 1994; YIN, 2005).

O método de pesquisa visou estabelecer desta forma, detalhados procedimentos de coleta, análise e interpretação dos resultados com o intuito de se garantir uma investigação naturalística, minimizando as subjetividades do pesquisador e tratando os dados qualitativamente e com o respaldo de especialistas.

## 5.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta para esta pesquisa foi realizada basicamente através de 3 técnicas de pesquisa: a análise temática de documentos, a realização de entrevistas em profundidade com os principais executivos de marketing da organização estudada da empresa, conforme estrutura hierárquica comentada anteriormente neste trabalho.

### 5.4.1 Análise de documentos

De acordo com Yin (2005), as informações assumem diversas formas e precisam de planos explícitos de coleta de dados. Desta forma, alinhando este estudo ao projeto principal de pesquisa, foram consideradas como documentos as seguintes evidências:

- a. **Documentos Internos:** normativas ou políticas corporativas, manuais de procedimentos ou políticas internas, memorandos ou e-mails, apresentações sobre estratégias de Marketing, treinamento, contratos; informativos diversos voltados aos funcionários; programas de incentivo e de participação nos resultados da empresa; pesquisas de Marketing encomendadas; boletins operacionais; *releases* da assessoria de comunicação; atas de reuniões; estatuto da empresa; balanço contábil; programas de responsabilidade social; relatório administrativo de resultados; entre outros.
- b. **Documentos Externos:** apresentações e análises de especialistas sobre o setor eletroeletrônico no Brasil e no exterior; relatórios administrativos e econômicos elaborados pelos sindicatos dos respectivos setores empresariais, relatórios emitidos pela federação de indústria do respectivo estado, *sites* especializados, veículos de comunicação de circulação nacional como jornais e revistas especializados em negócios e nos segmentos de atuação da empresa; entre outros.

Nesta etapa houve reuniões preliminares com gestores da empresa estudada para o levantamento de dados secundários adicionais relevantes para subsidiar o(s) roteiro(s) de entrevista(s) da fase subsequente.

#### **5.4.2 Entrevistas em Profundidade**

Foram realizadas 11 entrevistas para que se tivessem registradas as impressões de representantes dos níveis de liderança de Marketing da empresa analisada, obtendo visões sobre o tema estudado para que fosse possível ter uma base mínima comparativa necessária para determinar os papéis dos construtos, suas relações e das percepções, sob diversos pontos-de-vista relativos às razões que embasam as relações entre os construtos estudados. O papel das lideranças empresariais é fundamental para os construtos definidos neste estudo, notadamente para a construção de uma cultura organizacional orientada ao mercado, à aprendizagem organizacional e à inovação.

A partir do protocolo e roteiro de pesquisa validados, foram realizadas com os níveis diretivos e gerenciais da empresa selecionada em seu departamento de Marketing. O roteiro desta entrevista encontra-se como Anexo 1 ao final deste trabalho.

##### **5.4.2.1 Caracterização dos Respondentes**

A amostra de respondentes foi composta por executivos de Marketing e o *Chief Executive Officer* (CEO) da subsidiária brasileira da empresa caracterizada no capítulo 5 que constitui este caso analisado. Devido a parte dos entrevistados ser expatriada, duas das onze entrevistas e suas transcrições foram realizadas em inglês a fim de preservar as expressões utilizadas e correta interpretação nesta análise.

Em novembro de 2008, foram entrevistados executivos de Marketing e alta administração da empresa que atuam em níveis: estratégicos e táticos, relativos a estratégias de marketing e comunicação institucional, marketing de produtos (categorias), trade marketing (nacional e regional) e treinamento de marketing (tecnicidades de produtos e merchandising).

**Quadro 8:** Caracterização Perfil dos Respondentes da Empresa (caso estudado)

	Respondente (Cargo)	Nacionalidade	Gênero	Tempo de Cargo
1	CEO Unidade Negócios Brasil	Japonesa	Masculino	3 anos
2	Diretor Marketing Produtos	Japonesa	Masculino	2 anos
3	Diretor Trade Marketing	Japonesa	Masculino	4 anos
4	Gerente de Comunicação	Brasileira	Masculino	6 anos
5	Gerente de Promoção Nacional	Brasileira	Feminino	1,5 ano
6	Gerente Categoria Produtos	Brasileira	Masculino	2 anos
7	Gerente Categoria Produtos	Brasileira	Masculino	2 anos
8	Gerente Categoria Produtos	Brasileira	Masculino	3 anos
9	Coordenador de Marketing SP	Brasileira	Masculino	1,5 ano
10	Coordenador de Marketing NE	Brasileira	Masculino	1,5 ano
11	Coordenador de Treinamentos	Brasileira	Masculino	2,5 anos

Fonte: O Autor (2009)

- Respondente 1** – CEO da Unidade Brasileira, tem 43 anos de idade e veio do Japão com *background* em Marketing para comandar a expansão dos negócios no Brasil. Respondendo diretamente à matriz, comanda todas as Unidades de Negócio no Brasil da Company o que significa mais de 1800 funcionários. Seu trabalho complementa a liderança do *Chairman* da Unidade Brasileira. Com um discurso conciliador, incentiva a busca de toda a empresa a buscar a voz do consumidor. A cada 4 anos, a Company promove um *job rotation* entre suas lideranças expatriadas que passam por diversas culturas e países diferentes para voltar à matriz e ocupar cargos de confiança.
- Respondente 2** – Diretor da Categoria de Imagem Digital, com 41 anos de idade comanda o Marketing da categoria que inclui câmeras fotográficas e filmadoras digitais da Company. Com *background* em Marketing e Vendas em outros países, liderou parte da forte expansão da categoria no Brasil conquistando a liderança de mercado.
- Respondente 3** – Diretor de Trade Marketing, com 38 anos e formado em Teologia, desenvolveu sua carreira na área de Marketing e cumpre seu

segundo período de 4 anos no Brasil, após ter partido para a Alemanha em 2003 e retornado em 2007. Em sua volta, implementou um programa destinado a premiar as melhores ações promocionais de ponte de venda cuja dinâmica premiar anualmente os promotores mais inovadores.

- **Respondente 4** – Gerente de Comunicação Corporativa, executivo de 36 anos que desenvolveu sua carreira na Company na área de Marketing passando por Gerência de Produto (diferentes categorias) até ser promovido a gerente de comunicação, sendo também o principal porta-voz e tradutor da alta administração japonesa que não domina o idioma.
- **Respondente 5** – Gerente de Promoção Nacional, uma executiva de Marketing de 39 anos com mais de 20 anos de experiência em Marketing no Brasil, tendo atuado com marcas como Motorola, Kolynos e Veja Multiuso.
- **Respondente 6** – Gerente de Produto (Filmadoras), um executivo de 32 anos. Sob sua gestão, 2 categorias assumiram liderança de mercado e foi convidado para trabalhar na sede regional das Américas pelo seu mérito e ações inovadoras (diferenciadas).
- **Respondente 7** – Gerente de Produto (auto-rádio), um executivo de 32 anos que atuou por 4 anos em empresa concorrente na mesma categoria e há 2 anos busca fazer a Company retomar a liderança de mercado perdido há 6 anos para produtos importados e de preço inferior.
- **Respondente 8** - Gerente de Produto (Televisores), um executivo de 30 anos que desenvolveu sua carreira em empresas de consultoria e há 3 anos gerencia uma das mais desafiadoras categorias do mercado eletroeletrônico devido aos altos custos de produção e baixo retorno.
- **Respondente 9** – Coordenador de Marketing (SP), um executivo de 31 anos com 7 anos experiência em Marketing de empresas como Procter & Gamble e Vivo. Residiu por alguns meses na Ucrânia e coordena uma equipe de mais de 120 pessoas no principal mercado da Company.

- **Respondente 10** – Coordenador de Marketing (NE), um executivo de 34 anos, arquiteto por formação, desenvolveu sua carreira em agências de comunicação e escreve um *blog* sobre marketing. Na Company, coordena uma equipe de 70 pessoas no Nordeste do Brasil e trabalha para fortalecer a região que em todos os levantamentos de mercado oficiais é ignorada (os dados oficiais tratam as regiões Norte e Nordeste como “Outros” o que dificulta se levantar dados de mercado para planejar o Marketing Regional).
- **Respondente 11** – Coordenador de Treinamento de Marketing, um executivo de 31 anos que desenvolveu sua carreira desde o início na Company há mais de 8 anos. Seu foco principal é desenvolver e compartilhar programas de treinamento e de comunicação sobre os produtos da empresa, comparativo com produtos concorrentes e tendências de mercado.

## 5.5 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da fundamentação teórica, foi definido o roteiro de análise dos dados que foram complementados com os dados secundários provenientes da empresa estudada e a realização da análise preliminar dos dados coletados priorizando os construtos pré-determinados (o roteiro de análise se encontra no Apêndice 1). Estes dados foram analisados a partir de uma análise temática de conteúdo do tipo categorial que permitiu uma classificação dos elementos significativos de acordo com a ausência ou presença das categorias analisadas (BARDIN, 1977). Foi dividida em três etapas: organização do material, decomposição do texto em unidades de significado e a organização nas categorias e subcategorias definidas durante a análise de conteúdo proposta (MORAES, 1999).

Já a partir da premissa de complementaridade dos instrumentos utilizados para levantamento de dados, uma criteriosa análise temática de conteúdo de todos



os documentos selecionados e das transcrições das entrevistas será realizada. O intuito foi categorizar as informações para que se possa fazer clara identificação dos recursos e seus papéis na organização e as razões de suas influências sobre a inovação e o SNP.

Inicialmente foram analisadas as informações de forma separada, organizadas por tipo de instrumento e pelo nível hierárquico do respondente (no caso das entrevistas). A ampla revisão da literatura realizada paralelamente nesta pesquisa serviu de base para a classificação e correta interpretação destas informações visando oferecer suficiente embasamento e sustentação desta pesquisa do ponto de vista nomológico.

Na última etapa desta pesquisa, foi feita a revisão e análise final do estudo. Uma triangulação comparativa entre as respostas dos entrevistados foi realizada gerando tabelas e quadros explicativos e comparativos destas análises aprofundadas e as consequentes categorizações realizadas que visam simplificar e facilitar a compreensão dos resultados desta pesquisa. Estas categorias foram definidas com base nos estudos e proposições preliminares sobre os construtos e interrelações de recursos aqui analisados. Além da triangulação de dados da pesquisa, houve o detalhamento do escopo dos construtos priorizados, bem como suas interrelações no caso estudado (GIL, 1999; FLICK, 2004; YIN, 2005). Nesta triangulação também houve o objetivo de contrastá-lo à luz da revisão teórica e garantir a maior objetividade possível na conclusão desta pesquisa buscando eliminar opiniões ou interferências não-referenciadas do autor deste estudo.

Também indicações de todas as restrições encontradas e limitações da pesquisa foram apontadas ao final do estudo e indicações de novas pesquisas a ser realizadas também foram propostas visando à continuidade do aprofundamento necessário sobre este tema.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Finalizadas as fases anteriores de coleta de dados e organização dos materiais a serem analisados, neste capítulo são apresentadas as análises e resultados balizados pelos objetivos apresentados no capítulo 3. Os respondentes foram caracterizados no capítulo 5 e suas principais percepções sobre as relações estudadas são objetivamente apresentadas para, na sequência ser mostrada a triangulação de dados e a conclusão deste estudo.

### 6.1 Motivos que determinam as relações entre os construtos

O maior desafio deste trabalho foi a busca pela determinação correta de como deveriam ser tratadas as evidências e motivos (ou razões) das relações dos construtos estudados (OM, OA, Inovação e SNP). Não se tratam de motivos únicos e definitivos, mas de *links* (ou ligações) que são formados por diferentes aspectos componentes de cada construto que geram resultados, efeitos ou impactos específicos nas interrelações quando mantemos como referência a geração de inovação e necessariamente um componente de performance organizacional, neste estudo, o SNP.

A seguir, conforme levantamento bibliográfico em que se baseou todo o trabalho para se investigar exploratoriamente os motivos das relações dos construtos, se sucedem as análises e triangulações pertinentes a cada uma das sete relações priorizadas, apresentadas dois a dois construtos e suas interrelações.

### 6.1.1 Relações entre Orientação ao Mercado e Inovação

Mais recentemente, a relação entre OM e Inovação na bibliografia pesquisada, usando como fontes os principais *journals* da Academia de Marketing, é estudada e baseada como OM tendo sua principal relevância como antecedente fundamental de Inovação. O motivo é que OM permite um olhar atento sobre o mercado e todos os seus desdobramentos e interações com os principais *stakeholders* das empresas (BAKER; SINKULA, 1999b). Com um foco *outside-in*, traz informações relativas aos cenários que envolvem os clientes e/ou consumidores, para que se identifiquem suas necessidades (expressas ou latentes) (WEBSTER, 1993), a seus concorrentes (e como se posicionam para que sejam monitorados e seja possível a busca por superá-los), além de fornecedores, funcionários, e análise das tendências tecnológicas e todas as ameaças e oportunidades relativas a este olhar externo que precisa ser desenvolvido continuamente (BAKER; SINKULA, 1999b).

No Quadro 9 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos dos impactos de OM sobre Inovação e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos de impacto de OM sobre Inovação encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. OM é um meio de se desenvolver vantagem competitiva e entregar valor superior aos clientes para satisfazer suas necessidades presentes e futuras;
2. OM promove a receptividade à inovação na cultura de um grupo o que facilita o compartilhamento e uso de informações do mercado;
3. OM é uma fonte de ideias necessárias para despertar a inovação;

4. Orientação ao cliente é importante na fase de adoção de inovações e também a cooperação interfuncional é importante na fase de implementação das inovações;
5. OM deixa a organização atenta ao ambiente externo e encoraja os funcionários a questionar os comportamentos organizacionais;
6. OM concilia as visões de clientes, concorrentes e fornecedores com a de seus funcionários buscando fugir das inovações incrementais;
7. OM faz com que as empresas estejam mais propensas a se engajar em inovações tecnológicas (design e inovações administrativas) que melhoram a eficiência produtiva;
8. Orientação ao cliente aumenta a introdução de produtos totalmente novos e reduz a de produtos similares;
9. Orientação à concorrência aumenta a introdução de produtos similares e reduz a de produtos totalmente novos;
10. Coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha e reduz a de produtos similares aos de concorrentes;
11. OM promove o compartilhar de informações na organização, importante à conversão de propriedades sobre a inteligência de mercado em inovação.

O caso estudado, através dos respondentes e suas ponderações sobre o tema desta relação específica sobre OM e Inovação, corroboraram com estas ponderações encontradas. Para o CEO da empresa, a relação da “Voz do Cliente” (*Voice of Customer – VOC*) é essencial e faz parte da estratégia da organização estudada. Ouvir e satisfazer a VOC é essencial e o principal meio seriam pesquisas de mercado com forte base qualitativa (mais do que quantitativa) para se entender as novas demandas do mercado e, assim, modificar as estratégias corporativas como um meio de se inovar. Porém ele ressalta também a importância de se saber quais informações são relevantes e quais as oportunidades que interessam à empresa.

Porém, embora a estratégia da empresa estudada tenha isso claramente expresso, ainda há um desafio de mudança da cultura corporativa para se canalizar corretamente esta VOC e mudar as estratégias locais na opinião do CEO. Ele avalia que a empresa necessita ser mais ativa em sua atitude buscando gerar suas decisões de baixo para cima para que a cultura organizacional possa ser mudada. Enfatiza que para gerar a inovação com base em OM também é importante ouvir a voz dos funcionários (especialmente aqueles que trabalham na linha de frente, em contato direto com o cliente).

Em mercados altamente competitivos, OM leva à inovação por existir uma constante necessidade de se entregar valor superior aos clientes (WEBSTER, 1993). Orientação ao cliente é mais importante na fase de adoção das inovações e a cooperação entre diferentes funções é mais funcional na fase de implementação destas inovações. Uma evidência destes motivos de relação entre OM e Inovação, falando também sobre a conexão interdepartamental na coleta e interpretação das informações de mercado por uma orientação ao cliente, é dada pelo Gerente de Produtos (Respondente 8) que diz que a melhor estratégia é realizar pesquisas, especialmente *focus groups* indo até as casas dos consumidores com representantes do departamento de marketing e de engenharia de produtos, para basear a inovação com base nesta orientação ao mercado consumidor. Ele também ressalta a importância de se saber balancear ou selecionar as informações relevantes para o desenvolvimento de novos produtos identificando qual a real necessidade dos clientes.

O Gerente de Comunicação da empresa (que construiu sua carreira na empresa e acompanhou o histórico da empresa mais recentemente) deu um exemplo significativo sobre a relação OM e Inovação. Ele conta que a empresa tinha dificuldades de pensar de fora para dentro (priorizava a visão dos engenheiros) e que agora os modelos mentais estavam mudando, principalmente depois que grandes concorrentes surgiram com inovações significativas de grande sucesso nos mercados consumidores.

Corroborando com esta percepção do Gerente de Comunicação (dos respondentes, o que tem mais tempo nesta Unidade de Negócios da corporação) de avanço do caso analisado em direção a uma maior abertura e busca efetiva de OM e

o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem visando a inovação de produtos, a Gerente de Promoção, questionada sobre sua percepção em relação à OM e se esta permearia os processos de Marketing da empresa, afirmou que para se gerar inovação a OM é muito importante e que, comparativamente a outras empresas em que havia trabalhado, na empresa estudada ela sentia falta de ferramentas de análise e de segmentação do consumidor. Na opinião dela, a empresa ainda daria mais peso ao monitoramento da concorrência e que ainda está em processo de busca para se gerar uma verdadeira orientação à inovação.

OM promove receptividade à inovação com um ambiente favorável e gerando cooperação entre diferentes funções (HURLEY; HULT, 1998; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Porém, uma overdose de OM também pode ser prejudicial conforme sugerem Narver, Slater e MacLachlan (2004) e como os executivos do caso estudado, que apontam que se olhar o mercado e se ouvir somente ao que os clientes e consumidores pensam e dizem precisar, invariavelmente se terminará culminando em inovações incrementais. Também é o que expressa um dos gerentes de produto (respondente 6) ao comentar que o desejo do consumidor muda muito rapidamente e que focar apenas nas necessidades expressas e presentes do mercado é um risco considerável dada a alta competitividade dos mercados em que a empresa atua. Ele usa a Orientação ao Mercado em complementação à Orientação do Mercado (para onde o mercado está indo) no sentido que existe uma relação direta entre OM e Inovação para se manter competitivo, mas que é preciso interpretar a informação visando entender as tendências mercadológicas para gerar inovações que garantam vantagem competitiva futura e isso faria com que a velocidade da mudança seja cada vez mais rápida.

Outra evidência sobre o aumento da receptividade gerada pelo aumento de OM foi comentada pelo Gerente de Comunicação ao ser questionado sobre o que mudou em relação à postura da empresa para se ouvir o mercado que afirmou que o modo de pensar das pessoas havia mudado buscando mais informações de mercado antes de se desenvolverem produtos. Como evidência da importância de OM para a geração de inovações em produtos, mostrou um projeto corporativo projetado para mapear estatisticamente o comportamento do consumidor e que determina o perfil de consumo por região geográfica visando a segmentação do

público-alvo por perfis de consumo de produtos eletroeletrônicos (tanto da marca da empresa quanto dos concorrentes).

Embora sejam importantes, inovações incrementais não necessariamente garantem o futuro competitivo das empresas em razão da constante mudança do cenário competitivo. Como o Diretor de Trade Marketing coloca, inovação incremental (para ele) não deveria nem ser considerada inovação, mas apenas adaptação que visa crescimento e ressalta que a real inovação seriam as inovações radicais. Ele ressalta que a informação sozinha não significa nada até que seja efetivamente transformada em inteligência e é esta necessidade de aprender com a informação orientada ao mercado que gera a verdadeira inovação. Assim, inteligência é uma necessidade.

Desta forma, o Diretor de Marketing de Produtos confirma que é necessário que se crie a consciência da importância da coleta de informações e sua correta interpretação para que se transformem em vantagens competitivas gerando a possibilidade de se recriar processos, que fomentem a mudança das culturas organizacionais e seus vícios, e que levem a soluções, incluindo certamente produtos e serviços, que sejam capazes de surpreender positivamente a clientes e consumidores (BAKER; SINKULA, 2007). O Gerente de Comunicação também dá evidências sobre a importância de se equilibrar Inovação Incremental com a Radical e pontua que OM é a chave da Inovação relevante para o consumidor.

O Gerente de Comunicação se utilizou de um exemplo metafórico para explicar sua visão sobre o equilíbrio necessário em relação à OM para que não se produza somente inovação incremental (ou se chegue ao ponto de não se inovar devido a um foco extremo no mercado). Ele explica que somente ouvir o que o consumidor consegue expressar pode ser uma armadilha e que é preciso que a empresa analise sua capacidade de inovação para poder garantir uma vantagem competitiva sustentável.

OM também é capaz de ajudar a criar novas habilidades, como a sensibilidade necessária para que as pessoas que compõem uma organização tenham uma atitude receptiva e um ambiente propício à inovação (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Como uma fonte de ideias, OM promove o diálogo entre

empresas e clientes e desperta a inovação (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). Uma evidência claramente dada vem das colocações sobre VOC que um dos Gerentes de Produtos (respondente 6) que demonstra uma mudança de atitude perante o mercado a partir das informações de mercado. Ele exemplifica que a empresa focava no público classe A de eletroeletrônicos e que precisou inovar em seus processos e produtos para aprender a atender as demandas de classes sociais mais baixas. Para ele, OM é fundamental para que a empresa consiga mudar na velocidade necessária para se acompanhar a evolução do mercado brasileiro através do entendimento da necessidade dos consumidores.

Porém o impacto de OM sobre a capacidade de inovação é mediado pelas capacidades inerentes a cada organização como, por exemplo, as próprias capacidades gerenciais e de conexão com os clientes (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2006). O Coordenador de Marketing SP e o Gerente de Produto (Respondente 8) forneceram uma evidência baseada na visão sobre a capacidade gerencial de interpretação das informações de mercado que podem também levar à inovação radical, dando pistas sobre as necessidades latentes dos clientes. Ambos afirmaram que OM viabiliza a coleta de informações de mercado, mas é a capacidade da empresa em se trabalhar a informação coletada que vai determinar se será possível promover apenas inovações incrementais ou se gerará inovação radical.

Um ponto relevante trazido no depoimento do Gerente de Comunicação se refere à necessidade de equilíbrio da OM, da orientação para o cliente e orientação para a concorrência. Segundo ele, a empresa estudada, em muitas definições estratégicas baseadas em informações de mercado, prioriza mais o que os principais concorrentes estão fazendo para que possa reagir do que o cliente necessita. Ele aponta que estar muito orientado ao mercado, ao cliente ou ao concorrente faz com que sejam perdidas oportunidades de inovações mais radicais e aumenta o número de inovações incrementais com extensões de linha. Neste sentido a OM precisa ser equilibrada para monitorar a concorrência, mas não para imitá-la.



**Quadro 9:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta Inovação

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM → INOVAÇÃO (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: OM → INOVAÇÃO (Evidências dadas pelos Respondentes)
1	Jaworski e Kohli, 1990  Webster, 1993  Jaworski e Kohli, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM se relaciona com Inovação por ser um meio de se desenvolver <b>vantagem competitiva</b>, pois viabiliza às empresas que <b>entendam as necessidades de seus consumidores, desenvolvam e ofereçam produtos e serviços</b> que as atendam satisfatoriamente.</li> <li>OM leva à Inovação uma vez que OM é uma constante necessária para <b>entregar valor superior</b> para os consumidores em um mercado competitivo, unindo assim os entendimentos sobre OM e inovação na busca de <b>satisfazer as necessidades presentes e futuras dos consumidores</b>.</li> <li>OM incrementa a Inovação na medida em que a <b>OM provê algo novo ou diferente em resposta às condições de mercado</b>, o que pode ser visto como forma de comportamento inovador.</li> </ul>	CEO  CEO  G. Produto (R8)  G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeiramente temos que ouvir a Voz do Cliente e depois buscar satisfazê-la e precisamos colher informações de mercado priorizando o foco qualitativo, não quantitativo.</li> <li>Algumas inovações vêm de se conhecer as necessidades dos clientes (atuais e potenciais), como a Apple fez com o iPod que não tinha vantagem tecnológica, mas soube criar um ótimo modelo de negócios suportado pelo resultado mundial.</li> <li>A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
2	Menon e Varadarajan, 1992 Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação se relaciona com OM porque uma <b>cultura pró-inovação facilita o compartilhamento e uso das informações</b>.</li> <li>OM promove a <b>receptividade à inovação</b> na cultura de um grupo. Quando uma organização tem cultura que valoriza a inovação e <b>possui os recursos necessários, terá maior capacidade para inovar</b>.</li> </ul>	G. Promoção  G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
3	Hurley e Hult, 1998 Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar orientada ao mercado gera uma <b>fonte de ideias para a mudança e melhoria</b>, que conduz à Inovação.</li> <li>Diálogo orientado ao mercado, entre empresas e seus clientes, provê a <b>identificação de temas e fontes de ideias que são necessários para despertar inovação</b> que seja significativa.</li> </ul>	G. Comunicação  CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>No passado simplesmente inovar era suficiente para você manter a sua liderança. Hoje tem gente inovando de tudo o que é forma, então você tem que fazer inovação relevante para o consumidor.</li> <li>A Voz do Consumidor deve estar refletida ou servir de parâmetro para modificar nossas estratégias e isso é definitivo e necessário, numa lógica indutiva determinando</li> </ul>

			G. Produto (R8)	<p>o que é prioridade para nós.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> </ul>
4	Han, Kim e Srivastava (1998), pág. 41	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM leva a se promover um <b>ambiente favorável à inovação</b>, o que também é fator contingente no ambiente de negócios. <b>Orientação ao Cliente é mais importante na fase de adoção das inovações</b> e a <b>cooperação entre diferentes funções é mais funcional na fase de implementação destas inovações</b>.</li> </ul>	<p>G. Produtos (R8)</p> <p>G. Produto (R8)</p> <p>G. Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partir do momento que você está num mercado atrativo para todas as empresas, você precisa estar escutando a voz do consumidor.</li> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
5	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM leva à Inovação na medida em que as organizações estão <b>atentas ao ambiente externo e encorajam seus funcionários a questionar</b> o modo como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalizam seus comportamentos orientados para o mercado,</li> <li>• Interpretam as informações resultantes destes comportamentos e</li> <li>• Integram estas informações com <i>insights</i> sobre novas tecnologias.</li> </ul> </li> </ul>	<p>CEO</p> <p>CEO</p> <p>G. Comunicação</p> <p>G. Comunicação</p> <p>G. Produto (R8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se você quer que a organização ouça a voz do cliente, nós temos que ouvir a voz dos funcionários primeiro e precisamos de uma cultura que saiba ouvir a voz do cliente. Sem isso, não é possível coletar as informações.</li> <li>▪ Hoje a atitude que nossos funcionários têm ainda é muito passiva e precisamos de algo totalmente diferente. O correto é que venha de baixo para cima e precisamos mudar nossa cultura. Se quisermos uma organização que ouça a voz do consumidor, então temos que ouvir as suas vozes também.</li> <li>▪ A Company tinha um problema e hoje já melhorou bastante: primeiro pensava com a cabeça dos engenheiros pensando em criar para depois ver como venderia. Hoje se perguntam o que o consumidor deseja para depois criar uma solução ou se aproximar disso.</li> <li>▪ Pesquisa é uma consequência, uma ferramenta. O que mudou foi a cabeça das pessoas que estão buscando informações, estão desenvolvendo produto, seja no Brasil ou no Japão</li> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos</li> </ul>

			<p>G. Comunicação</p> <p>G. Produto (R8)</p> <p>G. Promoção</p> <p>G. Comunicação</p> <p>Direto T. Marketing</p>	<p>pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que tem que se sobressair é a aprendizagem para se ter uma mudança do mindset. Depois OM e OA passam a ser igualmente importantes. Nós já temos fome de informação e agora precisamos buscar mais.</li> <li>▪ A partir do momento que você está num mercado atrativo para todas as empresas, você precisa estar escutando a voz do consumidor.</li> <li>▪ Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>▪ Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...</li> </ul>
6	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM leva à Inovação na medida em que as organizações procuram <b>conciliar a visão dos clientes, competidores e fornecedores com a visão dos seus empregados</b>, para alavancar o processo de inovação, <b>procurando fugir, desta forma, da permanente armadilha das inovações incrementais.</b></li> </ul>	<p>G. Produto (R8)</p> <p>G. Comunicação</p> <p>G. Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> <li>▪ O ideal é equilibrar inovações incrementais e radicais, porque se você olhar só para o mercado vai fazer só "arroz com feijão". Se quiser fazer algo diferente tem que inovar.</li> <li>▪ Acho que tem que se olhar para o consumidor, pensando no que ele quer e o que eu posso oferecer de diferente. Aí entra a parte da empresa de pensar sempre na inovação, na criação.</li> <li>▪ A partir do momento que você está num mercado atrativo para todas as empresas, você precisa estar escutando a</li> </ul>

			G. Produto (R8)  G. Produto (R8)  Direto T. Marketing  G. Produto (R8)	<p>voz do consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>▪ Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> <li>▪ Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>
7	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas com forte OM são mais propensas a se engajar em inovações <b>tecnológicas que melhora o design do produto e inovações administrativas que melhoram a eficiência produtiva</b> (por exemplo, velocidade e custo).</li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> </ul>
8	Lukas e Ferrel, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM leva à Inovação na medida em que a <b>orientação para o cliente aumenta a introdução de produtos totalmente novos e reduz o lançamento de produtos similares</b> a um já existente no mercado.</li> </ul>	CEO  G. Produto (R8)  G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algumas inovações vêm de se conhecer as necessidades dos clientes (atuais e potenciais), como a Apple fez com o iPod que não tinha vantagem tecnológica,mas soube criar um ótimo modelo de negócios suportado pelo resultado mundial.</li> <li>▪ A partir do momento que você está num mercado atrativo para todas as empresas, você precisa estar escutando a voz do consumidor.</li> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos, focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> </ul>
9	Lukas e Ferrel, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM leva à Inovação uma vez que a <b>orientação para o competidor aumenta a introdução de produtos similares a um já existente no mercado</b> e reduz o lançamento de extensões de linha e produtos totalmente novos.</li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há</li> </ul>

				oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...
10	Lukas e Ferrel, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Inovação na medida em que a <b>coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha</b> e reduz a introdução de produtos similares a um já existente no mercado.</li> </ul>	G. Produto (R8)  G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
11	Marinova, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM leva a Inovação na medida em que OM possui constante conhecimento de mercado e <b>conhecimento compartilhado dentro da organização</b>, assumindo um papel importante na conversão de propriedades sobre a inteligência de mercado em inovação.</li> </ul>	CEO  G. Promoção  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoje a atitude que nossos funcionários têm ainda é muito passiva e precisamos de algo totalmente diferente. O correto é que venha de baixo para cima e precisamos mudar nossa cultura. Se quisermos uma organização que ouça a voz do consumidor, então temos que ouvir as suas vozes também.</li> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

### 6.1.2 Relações entre Orientação ao Mercado e Orientação à Aprendizagem

As principais ligações entre OM e OA abordadas recentemente na literatura se baseiam no efeito potencializador que OA exerce sobre OM e seus impactos capazes de viabilizar mudanças que se refletem não somente nas próprias organizações, mas também sobre todos os públicos que as envolvem (SINKULA, 1997).

No Quadro 10 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos dos impactos mútuos entre OM e OA e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos das relações entre OM e OA encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. Através de OA, OM se manifesta através de AO orientada ao mercado e focada no cliente. Empresas que não são orientadas aos mercado tendem a perder consumidores para a concorrência;
2. OA desenvolve habilidade excepcional via OM que permite aos funcionários continuamente traduzirem, anteciparem e agirem sobre as oportunidades de mercado. Isso cria maior compreensão em todos os públicos envolvidos e, sem isso, não haveria impacto positivo na performance;
3. Quando OA reduz os conflitos interdepartamentais, diminui o impacto deste sobre a OM aumentando a conexão interdepartamental, o que facilita a disseminação de inteligência e a resposta da organização às necessidades dos clientes;
4. OA cria um ambiente favorável, com estruturas, processos e incentivos para a operacionalização dos valores que ajudam na internalização do conceito de marketing;

5. O resultado efetivo de OM depende não somente de adquirir e agir sobre as informações de mercado no timing correto. Depende também das habilidades dos gerentes em questionar as normas organizacionais que determinam quais informações devem ser adquiridas, interpretadas, disseminadas e usadas para gerar ações;
6. OA incrementa OM ao proporcionar uma visão compartilhada, a troca de ideias e memórias e a revisão dos modelos mentais, o que ajuda a focar a energia dos membros organizacionais na geração de valor superior para os clientes;
7. OM desenvolve capacidades organizacionais e estabelece maior vantagem competitiva;
8. Detectando-se defeitos em AO, como no design organizacional, é possível prevenir restrições à integração multifuncional e diminuir as fronteiras departamentais;
9. OA traz a capacidade de aprender que gera mudanças cotidianas para aumentar a competitividade no mercado, o que maximiza a performance;
10. OA potencializa o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes gerando novos serviços, produtos e novas formas de atuação no negócio e gerando uma performance superior.

OA abrange o desenvolvimento de habilidades e capacidades difíceis de serem copiadas por concorrentes relativas à inteligência na interpretação e uso das informações de mercado geradas pelas orientações aos clientes e concorrentes inerentes à OM, com o intuito de responder às necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades do mercado (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). Neste sentido, ter consciência do que se precisa aprender é importante segundo o Gerente de Comunicação da empresa estudada e esta seria a principal contribuição e impacto de OA sobre a relação OM e Inovação. Para ele, OA determina a

capacidade de se determinar que informações se levantar para poder desenvolver um novo produto ou gerar algum tipo de inovação.

A relação entre OM e OA é sinérgica e complementar na busca pelo desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e pela inovação, porém se tratam de construtos distintos (BAKER; SINKULA, 1999a). Neste sentido, OA é que viabiliza a adaptação ao ambiente (HURLEY; HULT, 1998). Como descreve o CEO da empresa, a cultura é determinante e deve ser “criada” para potencializar a estratégia de marketing. Ele pontua que a cultura de aprendizagem inerente a OA deve ser determinada conforme a estratégia determinada, pois é esta cultura que será responsável pela sua implementação. O CEO explica que a diferenciação de produtos eletrônicos está diminuindo gradualmente devido à digitalização das tecnologias assim como a demanda está mudando e é preciso acompanhar este movimento estando orientado ao mercado para gerar inovações.

Com forte OM, ao se coletar informações de mercado que possam levar a uma resposta às oportunidades e ameaças do mercado, AO propicia mais velocidade e efetividade, melhorando a performance (SLATER; NARVER, 1995). Uma forte OM se manifesta pela aprendizagem orientada ao mercado e focada no cliente (JAWORSKI; KOHLI, 1990). Uma aprendizagem aplicada também envolve autonomia e uma abertura a se aceitar que se corram riscos para se chegar à inovação e, neste sentido, o CEO da empresa pontua que preparar as pessoas é imprescindível. Para ele a aprendizagem é fundamental para que se possa desenvolver equipes capacitadas para inovarem em todos os processos.

Sob este aspecto, de nível de autonomia necessária para se tomar riscos e promover uma cultura com maior integração funcional e melhor desenvolvimento de inteligência de mercado compartilhada em nível corporativo, o Gerente de Produto (respondente 6) afirma que até o nível de média gerência a empresa dá autonomia e, no entanto, ainda não haveria a “confiança” necessária por parte das pessoas para repassar a autonomia em algumas partes do processo.

De acordo com Huber (1991), a antecipação sobre as oportunidades do mercado é uma habilidade excepcional que só pode ser desenvolvida com uma adequada OA. Porém, Day (1994) concluiu que AO impacta em todo o resultado de



OM mediado pelas habilidades gerenciais de questionar o *status quo*, as normas organizacionais e o jeito de se fazer as coisas numa organização. Isso inclui questionar a forma como as informações são coletadas, disseminadas, interpretadas e usadas para futuras ações, a aprendizagem aplicada para se chegar à performance (SLATER; NARVER, 1995). O Gerente de Comunicação coloca que a empresa estudada (no Brasil) evoluiu significativamente em relação à sua OM, mas ainda não a aplica de forma a gerar a devida aprendizagem antes de buscar o desenvolvimento de produtos.

A potencialização de OM pela Conexão Interdepartamental facilita a disseminação de inteligência e a resposta da organização às necessidades dos clientes. O conflito, ao contrário, cria um ambiente em que o compartilhamento de informações é dificultado e prejudica o trabalho conjunto focado na satisfação do cliente (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Como exemplo positivo de conexão interdepartamental objetivando a inovação, o Diretor de Trade Marketing afirmou que a combinação de OM e OA é necessária de alguma forma porque, mesmo que a engenharia crie um produto ou tecnologia muito radical, marketing com inteligência de mercado poderá contribuir e avaliar se terá potencial sucesso e a contribuição de OA seria justamente viabilizar a criação desta inteligência.

O Gerente de Comunicação traz em seu depoimento a necessidade de mudança de modelos mentais inerentes à cultura corporativa e mecanismos de coleta de informações para que as informações de mercado possam ser corretamente interpretadas e compartilhadas, para se promover uma cultura de aprendizagem e inovação. Ele coloca que AO deve ser a prioridade para poder se coletar e interpretar corretamente as informações de mercado, mudar os modelos mentais e aí se gerar inovações.

É possível favorecer à aprendizagem com transferências internas entre áreas funcionais obrigando os funcionários a aprenderem e a desenvolverem novas habilidades, além de incrementar a troca de conhecimentos e perspectivas entre as equipes de trabalho (PERIN, 2001). A conexão interdepartamental é, segundo alguns depoimentos dos respondentes, um ponto a ser melhorado na empresa estudada assim como o fluxo de informações que, associado à rigidez que caracteriza a sua hierarquia, ainda não fluiria como desejado pela alta

administração. A departamentalização, gerada também por falhas de liderança que moldam a cultura organizacional, é uma das principais causas atribuídas aos problemas de comunicação e compartilhamento de informações na empresa estudada.

OM gera diversos benefícios psicológicos e sociais aos funcionários. O impacto positivo sobre os funcionários gerados por OM reforçam uma cultura voltada à satisfação do cliente, através do senso de orgulho e isso gera nos empregados um sentimento compartilhado de que estão fazendo algo que vale a pena, um senso de engajamento e, portanto, de comprometimento com a empresa (JAWORSKI; KOHLI, 1993). OA ajuda a criar um maior senso de compreensão em todos os públicos envolvidos numa organização (SINKULA, 1997).

A visão compartilhada, característica das organizações que aprendem, auxilia no foco da energia dos membros destas organizações para se buscar a geração de valor superior ao cliente (SLATER; NARVER, 1995). Segundo o Diretor de Trade Marketing, a empresa estudada reconhece isso, porém ainda enfrenta dificuldade para disseminar sua visão por problemas gerados por muita hierarquização e departamentalização.

A orientação à concorrência e o monitoramento constante do mercado competitivo é uma preocupação da empresa estudada devido ao alto nível concorrencial no mercado eletroeletrônico. Alguns relatórios são produzidos pelo departamento de marketing para compartilhar estas informações por todos os níveis, incluindo o da Figura 15 relativo ao relatório pós-evento da feira internacional chamada CES em que os lançamentos de novos produtos e tendências são apresentados pelos principais players mundiais do mercado eletroeletrônico. Neste exemplo, o *slide* mostra os principais lançamentos de concorrentes previstos para 2010 seguindo conceitos específicos analisados para readequação estratégica.

**Quadro 10:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações entre OM e OA

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM ↔ OA (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: OM ↔ OA (Evidências dadas pelo Respondentes)
1	Jaworski e Kohli, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM se manifesta através de <b>aprendizagem orientada ao mercado e focada no cliente</b>. Em mercados de maior intensidade competitiva, consumidores têm muitas opções para satisfazer suas necessidades e desejos e, <b>se as empresas não forem orientadas ao mercado, tendem a perder consumidores para a concorrência</b>.</li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>
2	Huber, 1991 Slater e Narver, 1995 Slater e Narver, 1995 Hunt e Morgan, 1996 Dickson, 1996 Sinkula, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA interage com OM na medida em que <b>OA desenvolve uma habilidade excepcional que possibilita aos funcionários antecipar e agir sobre as oportunidades de mercado</b>.</li> <li>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. OA leva a OM na medida em que <b>OA desenvolve uma habilidade excepcional que possibilita aos funcionários antecipar e agir sobre as oportunidades de mercado</b>.</li> <li>Sem uma habilidade para <b>usar e agir sobre a informação</b> (aprendizagem aplicada), OM não teria um efeito positivo na performance, isto é, OM promove OA e a <b>habilidade de uma organização aprender é que melhora sua performance</b>.</li> <li>Juntas, OM e OA levam à melhoria de performance. A <b>habilidade de se traduzir as informações de mercado</b>, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional.</li> <li>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 modelo cultural no qual OA pode ser desenvolvida. Aprendizagem habilita as empresas a <b>manterem vantagens competitivas ao continuamente melhorar as atividades de processamento de informação de mercado, de forma mais ágil que a concorrência</b>.</li> <li>OA impacta em OM na medida em <b>que o aprendizado afeta diretamente a geração e disseminação de informações, criando uma maior compreensão</b> por parte de todos os públicos envolvidos pela organização.</li> </ul>	CEO  G. Produto (R8)  G. Comunicação  G. Comunicação  G. Comunicação  G. Produto (R8)  G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoje a atitude que nossos funcionários têm ainda é muito passiva e precisamos de algo totalmente diferente. O correto é que venha de baixo para cima e precisamos mudar nossa cultura. Se quisermos uma organização que ouça a voz do consumidor, então temos que ouvir as suas vozes também.</li> <li>OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> <li>A empresa desenvolveu 2 programas para entender o comportamento do consumidor e para mudar a mentalidade que os executivos têm sobre os mercados.</li> <li>O modelo de aprendizagem que você tem que é importante, porque se você não desenvolver antes a aprendizagem para depois ir atrás do mercado, você vai ter um monte de informações e não vai saber o que fazer com elas.</li> <li>Você pode ter uma pesquisa de mercado e com essas informações criar uma coisa nova. Mas não adianta só ouvir e inovar em cima disso. A OA gera valor adicional ao produto.</li> <li>A partir do momento que você está num mercado atrativo para todas as empresas, você precisa estar escutando a voz do consumidor.</li> <li>A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros</li> </ul>

			G. Comunicação  Diretor T. Marketing	<p>departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>▪ Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
3	Jaworski e Kohli, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA, ao <b>reduzir conflitos interdepartamentais</b>, impacta em OM, pois o <b>Conflito Interdepartamental diminui OM e Conexão Interdepartamental aumenta OM</b>, facilitando a disseminação de inteligência e a resposta da organização ao atender as necessidades dos clientes. <b>Se há conflito, os indivíduos ficam menos propensos a compartilhar informações de mercado ou trabalhar em conjunto</b> com outros departamentos em prol da satisfação do cliente.</li> </ul>	Diretor T. Marketing  G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...</li> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
4	Deshpandé, Farley E Webster, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA incrementa OM na medida em que <b>OA cria um ambiente favorável, uma estrutura adequada e processos e incentivos para a operacionalização dos valores culturais que visam o aprendizado</b>, trazendo uma maior internalização do conceito de marketing.</li> </ul>	G. Promoção  CEO  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>▪ Primeiramente temos que definir a estratégia de marketing e, com isso, definir qual tipo de cultura que precisamos porque é ela que efetivamente ajuda a implementar uma estratégia.</li> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>

5	Day, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em OM porque o resultado efetivo depende não somente de adquirir, disseminar e responder às informações de mercado no tempo correto. Depende também <b>da habilidade dos gerentes em questionar as normas organizacionais</b> que são usadas pela empresa para <b>determinar quais informações devem ser adquiridas</b>, disseminadas e usadas para gerar ações e, mais importante, de que forma tais informações são interpretadas para resultar em implicações que vão gerar futuras ações organizacionais.</li> </ul>	<p>G. Comunicação</p> <p>G. Comunicação</p> <p>Diretor T. Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para você conseguir colher a informação útil de mercado, primeiro você tem que ter uma cabeça pensando no que é a informação útil.</li> <li>Pesquisa é uma consequência, uma ferramenta. O que mudou foi a cabeça das pessoas que estão buscando informações, estão desenvolvendo produto, seja no Brasil ou no Japão</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
6	Slater e Narver, 1995 Perin, 2001  Perin, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA incrementa OM na medida em que as organizações que aprendem são guiadas por uma <b>visão compartilhada que focaliza a energia dos membros da organização para a criação de valor superior para os clientes.</b></li> <li>OA impacta em OM na medida em que <b>a capacidade de resposta da organização ao seu mercado pode ser intensificada e supostamente melhor qualificada se a organização adotar procedimentos que propiciem a troca de ideias e o compartilhamento de opiniões entre os seus integrantes, permitindo a revisão dos modelos mentais vigentes na organização.</b> Também pode colaborar com a maior efetividade das etapas da OM um uso adequado de uma memória organizacional (pág. 133).</li> <li>OA impacta sobre OM, pois ao promover a aprendizagem de ciclo duplo, associada às atividades de <b>compartilhamento de opiniões e memória organizacional</b>, a organização deve criar oportunidades de diálogo, buscando um <b>amplo compartilhamento de opiniões e interpretações a respeito das informações de mercado</b> e o devido registro destas.</li> </ul>	<p>G. Comunicação</p> <p>G. Comunicação</p> <p>CEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eu vi no modelo open-minded e shared vision e isso é extremamente importante porque se eu vou coletar a informação de mercado, preciso saber o que perguntar, se não só terei um banco de dados que não vai servir para nada. Você precisa aprender a fazer as perguntas certas e entender o que o consumidor pensa.</li> <li>A empresa desenvolveu 2 programas para entender o comportamento do consumidor e para mudar a mentalidade que os executivos têm sobre os mercados.</li> <li>Hoje a atitude que nossos funcionários têm ainda é muito passiva e precisamos de algo totalmente diferente. O correto é que venha de baixo para cima e precisamos mudar nossa cultura. Se quisermos uma organização que ouça a voz do consumidor, então temos que ouvir as suas vozes também.</li> </ul>
7	Narver e Slater, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta em OA na medida em que OM desenvolve <b>capacitações empresariais, estabelecendo uma maior vantagem competitiva para organização.</b></li> </ul>	<p>G. Comunicação</p> <p>G. Promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eu acho que OA tem que se sobressair para mudar o mindset e para sabermos como usar a informação de mercado...</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
8	Sinkula, Baker	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em OM porque ao se avaliar a atual <b>AO de uma organização</b></li> </ul>	<p>Diretor T.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certamente este tipo de agrupamentos</li> </ul>

	e Noordewier, 1997, pág. 315	<b>pode revelar certas estruturas defeituosas e formação de grupos.</b> Estes defeitos no design organizacional podem <b>restringir o trabalho em equipe multifuncional e inibir o grau em que as lições das experiências são comunicadas através das fronteiras departamentais</b> (parte de OM na disseminação e uso da informação).	Marketing  G. Promoção  G. Comunicação	(departamentalização) acontecem e é por isso que as lideranças têm que agir e usar nosso conceito de Company United para passar instruções mais detalhadas do que se espera das pessoas, e não somente copiar e colar a Visão da empresa... <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> <li>▪ Acho que a gente ainda trabalha muito em células separadamente e que se juntasse seria bem melhor. A gente faz por hábito... tem que juntar marketing, vendas... na parte de compartilhar informação a gente está a 50% do que poderia...</li> </ul>
9	Hurley e Hult, 1998 Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta em OM na medida em que <b>a capacidade de aprender reflete nas mudanças cotidianas necessárias para continuar a competir nos mercados.</b></li> <li>▪ OM e OA se relacionam, pois traduzir informações de mercado em aprendizagem maximiza a performance porque empresas de alta performance são capazes de gerar <b>ações efetivas a partir deste conhecimento e gerar aprendizagem como uma mudança estratégica significativa.</b></li> </ul>	CEO  CEO  G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A Voz do Consumidor deve estar refletida ou servir de parâmetro para <b>modificar nossas estratégias</b> e isso é definitivo e necessário, numa lógica indutiva determinando o que é prioridade para nós.</li> <li>▪ Primeiramente temos que definir a estratégia de marketing e, com isso, definir qual tipo de cultura que precisamos porque é ela que efetivamente ajuda a implementar uma estratégia.</li> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> </ul>
10	Perin, Sampaio e Hooley, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O impacto de OM sobre a <b>capacidade de inovação de produtos é mediada conforme as capacidades gerenciais e de conexão com clientes.</b></li> </ul>	G. Produto R(8)  G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partir do momento que você está num mercado atrativo para todas as empresas, você precisa estar escutando a voz do consumidor.</li> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
11	Slater e Narver, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA incrementa OM uma vez que a organização consegue <b>utilizar as informações para criação de novos produtos/serviços se adequando às</b></li> </ul>	G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa é uma consequência, uma ferramenta. O que mudou foi a cabeça das pessoas que estão buscando</li> </ul>

Perin et al, 2004	<p><b>necessidades dos clientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA leva a OM uma vez que OA instiga <b>o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes através de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio</b>, levando à organização melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade.</li> </ul>	<p>G. Produto (R8)</p> <p>G. Promoção</p> <p>G. Comunicação</p> <p>Diretor T. Marketing</p> <p>G. Promoção</p>	<p>informações, estão desenvolvendo produto, seja no Brasil ou no Japão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>▪ Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>▪ Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...</li> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
-------------------	--	--	--

Fonte: Coleta de Dados

### 6.1.3 Relações entre OM e Inovação com o Efeito Mediador de OA

Antecipar-se ao mercado é uma função fundamental a este papel moderador de OA na relação entre OM e Inovação. Quando se juntam OM e OA (e mais outros fatores complementares), automaticamente se aumenta a receptividade a novas ideias e à inovação (SLATER; NARVER, 1995; HURLEY; HULT, 1998). A aprendizagem aplicada é uma habilidade de saber usar as informações de mercado e responde pela melhora de performance da inovação (SLATER; NARVER, 1995).

No Quadro 11 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos do efeito moderador de OA na relação entre OM e Inovação e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos do efeito moderador de OA na relação entre OM e Inovação encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. É esperado que OM estimule a aprendizagem generativa o que leva ao desenvolvimento de novos produtos bem sucedidos. Além de uma OM forte, via OA ,é preciso institucionalizar estes processos de AO e priorizá-los para viabilizar a inovação radical;
2. OM não tem impacto sobre a Performance de Inovação se não há a aprendizagem aplicada (habilidade de usar e agir sobre as informações de mercado, gerada por OA;
3. OA é essencial na intermediação, pois é ela que viabiliza a habilidade de priorização de informações de forma a antecipar as necessidades dos consumidores e atendê-las com soluções inovadoras, ganhando velocidade e efetividade de suas respostas às oportunidades e ameaças do mercado;



4. OM e OA são antecedentes complementares para se criar uma cultura empresarial inovadora, potencializando a geração de mais inovações e vantagens competitivas. A partir da Inovatividade e da Capacidade de Inovar, características de OA, promovem a receptividade a novas ideias, novos comportamentos e inovação na cultura organizacional;
5. OA previne que OM fique excessivamente focada no consumidor, equilibrando o foco para evitar que só haja a geração de inovações incrementais;
6. OA permite o uso de novos conhecimentos que facilitam a melhoria da performance e as mudanças organizacionais e promove mudanças estratégicas significativas, incluindo a inovação;
7. Forte OM com fracos procedimentos (coordenação interfuncional, liderança que interfere na aplicação da inteligência, etc.) para se traduzir as implicações de AG em inovação radical levam a não se capitalizar sobre o aprendizado.

Um papel fundamental de OA nesta relação é que sua presença previne que OM fique obsessivamente focada no consumidor, equilibrando o foco organizacional para não se gerem apenas inovações incrementais (BAKER; SINKULA, 1999b). Institucionalizar processos de aprendizagem de forma a priorizá-los auxilia neste equilíbrio (BAKER; SINKULA, 2002). O CEO da empresa estudada considera difícil, mas possível, a mudança de cultura pela criação de valores que ajudem as pessoas como referências para se obter o equilíbrio desejado e a aprendizagem e o fomento de uma cultura orientada à aprendizagem seriam chave para cultivar os valores necessários e adotar uma postura voltada a ouvir a voz do cliente (orientada ao mercado) e aí preparar a organização para inovar de modo efetivo.

Quando se tem certo equilíbrio entre OM e a intermediação de OA para se chegar à inovação, como fora analisado anteriormente nesta dissertação, a Aprendizagem Generativa ganha espaço potencializando o desenvolvimento de inovações radicais, quando se consideram as necessidades de clientes expressas e

latentes de clientes e consumidores de uma organização (BAKER; SINKULA, 1999a; BAKER; SINKULA, 2007). O Diretor de Marketing Produtos vê claramente a necessidade de se desenvolver a capacidade de Marketing para determinar o planejamento de inovação de produtos e não somente se basear no que se levanta de informações no mercado. OA tem um papel importante para que os funcionários sejam capazes de entender a dinâmica do que está acontecendo no mercado uma vez que sem esta capacitação e cultura não adiantaria obter as informações de mercado para se criar um novo produto.

Questionado sobre o equilíbrio necessário para não se gerar apenas inovação incremental a partir de OM e aprendizagem adaptativa, o Diretor de Trade Marketing afirmou que existe maior equilíbrio entre orientação à concorrência e ao cliente porque os diferenciais de produto diminuíram significativamente nos últimos anos e ponderou que se houver muito mais peso no foco dirigido ao mercado haverá mais inovação incremental e que a expertise tecnológica da empresa é que constitui o diferencial para se gerar inovação radical.

Aumentar a conexão interdepartamental (especialmente Marketing e P&D) é outra maneira pertinente a OA para auxiliar a equilibrar inovações radicais e incrementais, considerando a aprendizagem generativa (BAKER; SINKULA, 2005a). O Diretor de Trade Marketing especificamente pontua a necessidade da relação com a engenharia de produtos e marketing quando da análise de informações de mercado para gerar inteligência de marketing. Para ele OA é fundamental e tem a ver também diretamente com desenvolvimento de novos produtos e tecnologias para que seja possível gerar inovações radicais, algo que o consumidor sequer esteja esperando. Uma cultura orientada à aprendizagem viabilizaria a inovação radical ao complementar as informações de mercado.

Para que exista uma OM efetiva com a coleta, interpretação e disseminação de informações de mercado por toda a empresa, uma OA é fundamental para que se tenham efetivas atividades de aprendizagem que estejam dirigidas à satisfação do cliente e ao correto aproveitamento das oportunidades de mercado (BAKER; SINKULA, 1999b). O Coordenador de Marketing SP (respondente 9) foi também questionado sobre a importância da relação entre OM e OA na busca pela inovação e respondeu que a relação entre os construtos deve ser equilibrada.

Ele cita que para a aprendizagem acontecer é preciso que haja as pessoas certas (com atitude “mente aberta”) focadas em inovação. Com uma orientação à aprendizagem permite que se aprenda com o passado e OM mostra o que o mercado está demandando e este equilíbrio seria fundamental para se inovar.

Embora OM e OA tenham escopos similares no que se refere ao processamento de informações de mercado, são os novos conhecimentos e as habilidades ou capacidades inerentes à OA que faz com que esta orientação seja imprescindível para se efetivamente obter AO (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002; BAKER; SINKULA, 2007).

A principal razão da distinção do papel de OA como intermediária do impacto de OM sobre a inovação se deve ao fato de que OM não é suficiente para causar impacto suficiente sobre a performance organizacional (BAKER; SINKULA, 1999b). Sobre a importância e sua percepção sobre a aprendizagem e o compartilhamento de informações na empresa estudada, o Gerente de Produto (respondente 6) avalia que houve avanços, porém ainda existem significativos problemas para fazer as informações e conceitos de Marketing atingirem a todos os níveis da empresa, embora já haja uma cobrança da alta administração neste sentido. Para ele, se não houver uma cultura orientada à aprendizagem as pessoas não conseguem ter noção da amplitude de seus papéis para que se gerem inovações e isso impacta nos resultados de longo prazo.

Por mais forte que seja OM, OA desempenha o papel fundamental no efetivo desenvolvimento de inteligência de mercado de uma organização que aprende (SENGE, 1990). Este efeito moderador de OA entre OM e Inovação de Produto passou a ser foco de diversos estudos (BAKER; SINKULA, 1999A; DICKSON, 1996; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; SLATER; NARVER, 1995).

Além disso, no contexto atual de mercados turbulentos, crise econômica mundial e num mercado com pressão concorrencial elevada como o de eletroeletrônicos, a habilidade de se aprender mais rápido que a concorrência pode ser a única fonte de vantagem competitiva (SLATER; NARVER, 1995). Neste sentido, uma das evidências desta consciência sobre a importância de se estar

orientada à aprendizagem organizacional por parte da corporação da qual a empresa estudada faz parte, um programa de levantamento de informações sobre os consumidores nos diferentes mercados foi desenvolvido e disseminado em toda a empresa nos últimos 3 anos.

Baker e Sinkula (2007) confirmaram que o efeito de OM sobre Inovação e sua priorização pela inovação radical é mediada pelo estilo de aprendizagem que deve ser generativo. A habilidade de se traduzir as informações de mercado, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional (BAKER; SINKULA, 2002).

**Quadro 11:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OA modera o impacto de OM sobre a Inovação

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM < OA > INOVAÇÃO (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: OM < OA > INOVAÇÃO (Evidências dadas pelos Respondentes)
1	Huber, 1991  Baker e Sinkula, 1999b  Baker e Sinkula, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA intermedia OM e Inovação porque se espera que <b>OM melhore a aprendizagem generativa</b>, o que leva ao <b>desenvolvimento de novos produtos bem-sucedidos</b></li> <li>Empresas orientadas ao mercado só conseguem melhorar suas taxas de sucesso de novos produtos, se desenvolverem <b>a habilidade de se engajar numa dinâmica aprendizagem generativa</b>, buscando inovações diferenciadas e bem sucedidas)</li> <li>Além de uma OM forte, as empresas têm que <b>conseguir institucionalizar processos prioritários de aprendizagem organizacional</b>, o tipo de aprendizagem que possibilita a <b>inovação radical</b>.</li> </ul>	G. Produto (R8)  G. Produto (R8)  G. Comunicação  Diretor T. Marketing  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
2	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM é inerentemente OA, porém também indicam que OA intermedia a relação entre OM e Performance de Inovação na medida em que, <b>sem a habilidade de se usar e agir sobre a informação de mercado</b> (aprendizagem aplicada), OM</li> </ul>	G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de</li> </ul>

		<p>não tem impacto sobre a performance de inovação, uma vez que OM promove AO e a habilidade da organização em aprender é que melhora a performance.</p>	<p>Diretor T. Marketing</p>	<p>produto pode ter algum sucesso...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
3	<p>Slater e Narver, 1995</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM só aumenta Performance de Inovação quando associada a OA, pois negócios orientados ao mercado estão melhor posicionados para <b>antecipar as necessidades dos consumidores</b> e atendê-las com produtos e serviços inovadores, tendo a vantagem na <b>velocidade e efetividade de suas respostas às oportunidades e ameaças do mercado</b>.</li> </ul>	<p>G. Produto (R8)</p> <p>G. Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
4	<p>Hurley e Hult, 1998</p> <p>Hurley e Hult, 1998</p> <p>Sinkula (1994)</p> <p>Hurley e Hult, 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OM e OA são antecedentes distintos de uma <b>cultura empresarial inovadora</b>. Afirmam que empresas cujas culturas enfatizam a inovação tendem a implementar mais inovações e desenvolver mais vantagens competitivas.</li> <li>▪ OA intermedia a relação de OM e Inovação na medida que uma cultura orientada ao mercado e à aprendizagem, <b>junto com outros fatores, promove a receptividade a novas ideias e inovação</b> como parte da cultura organizacional.</li> <li>▪ OA intermedia o uso da informação de mercado, pois a habilidade de se aplicar <b>conhecimento implica num maior nível de aprendizagem</b>. Assim, considerando-se Inovatividade e Capacidade de Inovar de uma empresa, OA é a precursora do estabelecimento de <b>uma cultura que seja receptiva à inovação</b>.</li> <li>▪ OA leva à <b>adoção de novos comportamentos (inovação)</b> e isso é um fator fundamental nos modelos de OM.</li> </ul>	<p>G. Produto (R8)</p> <p>G. Promoção</p> <p>G. Comunicação</p> <p>Diretor T. Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A voz do consumidor é importante, então, fazemos pesquisas, visita na casa do consumidor com outros departamentos (marketing e engenharia), focus groups, etc. e conseguimos balancear o que realmente vai ser importante em termos de desenvolvimento, que vai atender à necessidade do cliente.</li> <li>▪ Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>▪ Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que</li> </ul>

				você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.
5	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA é necessária para prevenir que OM fique excessivamente focada no consumidor. Ela equilibra o foco para evitar que <b>somente haja inovação incremental</b>. Forte OA também <b>enfraquece a relação entre OM e o Sucesso de Novos Produtos</b> porque, em muitos casos, o <b>desenvolvimento de novos produtos</b> fica <b>muito baseado nas necessidades expressas</b> pelos consumidores, limitando a inovação advinda da aprendizagem generativa.</li> </ul>	<p>G. Produto (R8)</p> <p>Diretor T. Marketing</p> <p>G. Produto (R8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>
6	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA modera a relação entre OM e Inovação porque OA envolve <b>o uso de novos conhecimentos e insights que facilitam a melhoria de performance</b> e as mudanças organizacionais. <b>A habilidade de se traduzir as informações de mercado</b>, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se maximizar a performance organizacional. A razão disso é que <b>empresas de alta performance são capazes de gerar ações efetivas</b> a partir deste conhecimento e gerar aprendizagem como uma <b>mudança estratégica significativa. Isso inclui inovação.</b></li> </ul>	<p>G. Promoção</p> <p>G. Comunicação</p> <p>Diretor T. Marketing</p> <p>CEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> <li>Primeiramente temos que definir a estratégia de marketing e, com isso, definir qual tipo de cultura que</li> </ul>

				precisamos porque é ela que efetivamente ajuda a implementar uma estratégia.
7	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas com forte OM, mas <b>com fracos procedimentos ou práticas para traduzir as implicações da aprendizagem generativa</b> em inovação radical podem não capitalizar sobre seu aprendizado. Isso é causado <b>por falta de coordenação entre P&amp;D, Marketing e Produção</b> ou refletir uma <b>liderança que bloqueia a conversão de conceitos de produtos radicalmente novos em produtos reais</b>.</li> </ul>	G. Comunicação  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O Produto X foi um dos últimos exemplos de problema crônico da empresa porque antes só se pensava com a cabeça dos engenheiros. Era muito de dentro para fora, do desejo de criar algo novo e não de atender a uma necessidade do mercado.</li> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados



#### 6.1.4 Relações entre Orientação à Aprendizagem e Inovação

Como um importante antecedente de inovação, o fato de uma empresa estar orientada à aprendizagem já indica a sua predisposição a inovar por causa de seu desejo de assimilar novas ideias. É a capacidade de se aprender que melhora a performance (HURLEY; HULT, 1998).

No Quadro 12 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos dos impactos entre OA e Inovação e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos das relações entre OA e Inovação encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. A falta de Visão Compartilhada promovida por OA pode comprometer os projetos de novos produtos (Inovação);
2. OA viabiliza o desenvolvimento de novas competências organizacionais e a mais rapidamente desenvolver capacidades diferenciadas em relação aos concorrentes, mudando as empresas e as preparando para mudanças futuras;
3. A ênfase na aprendizagem e desenvolvimento individuais trazidas por OA facilita a geração de novas ideias, a capacidade de entendimento destas ideias além de aumentar a criatividade e a habilidade para se identificar novas oportunidades e na resolução de problemas. Também sinaliza aos funcionários que são valorizados e aumentar a receptividade à inovação;
4. OA, associada a outros aspectos culturais, antecede a orientação à inovação ao lidar com a adaptabilidade das organizações aos ambientes de negócios;

5. OA ajuda a encorajar membros de um grupo a aprender, se desenvolver e a influenciar decisões de seu grupo, o que traz maior inovatividade;
6. OA melhora a qualidade dos comportamentos orientados ao mercado e impacta na performance ao facilitar o tipo generativo de aprendizagem que conduz à inovação de produtos, procedimentos e sistemas;
7. OA associada a uma abordagem orientada ao cliente, promove o engajamento numa AG e leva ao sucesso de novos produtos;
8. OA promove a habilidade de questionamento de antigas crenças sobre o mercado e como a empresa deve se organizar para atendê-lo. Facilita a inovação radical, mas precisa de OM para guiá-la na correção correta;
9. Empresas com forte AO são mais propensas a se engajar num amplo arranjo de atividades inovadoras que aumentam a produtividade de todos os empregados e funções na empresa.

Adaptabilidade (característica resultante de OA) é a palavra-chave para se caracterizar a importância desta relação no tocante ao desafio de uma empresa que, para garantir seu futuro em longo prazo, precisa necessária e gradualmente se reinventar, adquirir novas capacidades, ganhar significativa agilidade perante seus concorrentes e o cenário competitivo além de manter as pessoas motivadas na busca pela inovação. Segundo o Gerente de Comunicação, esta adaptabilidade para se atender à necessidade do mercado local é uma característica iniciada, por incentivo deliberado da alta administração, recentemente na unidade de negócios estudada em relação à corporação.

Esta adaptabilidade também foi destacada espontaneamente pelo Gerente de Produto (respondente 6) como uma capacidade fundamental para se manter na liderança de mercado e reagir aos concorrentes e que seria a principal contribuição trazida na relação entre OA e Inovação e cita novas tecnologias criadas a partir da aprendizagem desenvolvida ao longo das últimas décadas.

OA potencializa a inovação de produtos uma vez que empresas orientadas à aprendizagem estão constantemente questionando seus métodos, processos e crenças para se atender às oportunidades do mercado e buscar vantagens competitivas (BAKER; SINKULA, 1999a). Para evidenciar que a empresa estudada possui a característica mente aberta, o Diretor de Trade Marketing afirmou que é a cultura orientada à aprendizagem que permite a mudança de atitudes e do comportamento para que seja possível viabilizar mais mudanças e inovações na organização. Ele afirma que sempre solicita às equipes que se manifestem e que busquem e compartilhem informações para que a empresa possa inovar.

O Gerente de Comunicação, quando questionado se acredita ser importante que se questionem os modelos mentais (característica de OA) e incentivar os questionamentos por parte dos funcionários para se gerar inovação, respondeu que só seria possível inovar quando se busca conscientemente fugir do “padrão de pensamento” e a inovação estaria ligada diretamente a isso.

Dentre as características desta relação direta entre OA e Inovação, a habilidade de se analisar o ambiente externo para se promover melhorias internas e em produtos e serviços (BAKER; SINKULA, 1999b) e a criação de estruturas de trabalho mais eficientes com a adoção de novas tecnologias, investimento de recursos financeiros e meios de comunicação mais abertos (BAKER; SINKULA, 1999a). O CEO apresenta como um exemplo de ação para se entender e ouvir melhor o mercado (clientes e consumidores) a integração das equipes de Promoção, de Vendas e de Marketing em suas convenções internas para que se possa levar em consideração antes de promover inovação. Também pontuou que a cultura de aprendizagem faz com que constantemente se questionem também os atributos de todos os produtos no contexto do mercado local e isso gera inovações e adaptações para se obter resultados.

É através da OA que o aumento da criatividade para se identificar e suprir novas oportunidades com novas ideias gera resultados e ainda se cria o encorajamento necessário ao valorizar as pessoas por sua contribuição para que este processo de inovação ocorra numa organização (HURLEY; HULT, 1998). Para o CEO da empresa, ela ainda precisa avançar em sua OA e a atitude das pessoas (liderança pessoal e autonomia) são aspectos críticos para isso. OA ajudaria aos

líderes corporativos a mudar a cultura organizacional e dar maior autonomia às pessoas para questionarem e inovarem.

O desenvolvimento mais rápido de novas competências organizacionais promovido por OA potencializa a geração de inovação e de vantagem competitiva (FLEURY; FLEURY, 1997). A inovatividade associada como uma capacidade de inovação desenvolvida por uma organização potencializa a adoção e implementação de novas ideias. Isso depende de características organizacionais específicas para que seja possível se levar à inovação (HURLEY; HULT, 1998). Neste ponto, na busca por informações de mercado visando gerar vantagem competitiva através das novas competências de cada categoria, o Gerente de Produto (respondente 6) disse que OA ajuda a desenvolver mais rapidamente as competências necessárias para se criarem novas linhas de produtos ou abrir novos mercados. Isso seria fundamental para a adaptabilidade gerada pela inteligência que abre espaço para inovações e novos comportamentos.

Os diferentes tipos de aprendizagem organizacional impactam no tipo de inovação que uma organização pode desenvolver. Aprendizagem Adaptativa é naturalmente gerada quando do questionamento do *status quo* de uma organização e, quando existe um desequilíbrio no foco organizacional em que OM se torne muito mais forte que as habilidades e capacidades promovidas por OA, pode se tornar preponderante a colocar em risco a sobrevivência no longo prazo reduzindo o número de inovações radicais, em relação ao número das do tipo incremental, promovidas por AO (BAKER; SINKULA, 1999a).

Possuir uma Visão Compartilhada (característica de OA) é importante para que se diminua o conflito de opiniões causado por diferentes visões ou crenças dentro de uma organização o que pode prejudicar o aproveitamento das oportunidades de mercado (BAKER; SINKULA; NOORDEWIJER, 1997). Em relação à importância de uma visão clara e compartilhada, além de muita disciplina, determinada pela alta administração como estratégia de marketing, o Diretor de Marketing de Produtos disse que em sua avaliação a empresa ainda não tinha uma visão clara que pudesse compartilhar e que isso impactaria em todos os setores da empresa e também na inovação.

Já o Gerente de Comunicação avalia a existência de visão compartilhada em nível corporativo mundial, porém se trataria de algo recente (a empresa estudada em 2005 criou oficialmente um projeto mundial de *Change Management* focado em transformação da cultura corporativa mundial), e afirma que ainda existe grande resistência à mudança. Explicou que para iniciar o processo de mudança corporativa e gerar a visão compartilhada, o novo CEO mundial, os acionistas e a alta administração tiveram que assumir riscos e fazer altos investimentos, inclusive em treinamentos específicos.

**Quadro 12:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OA impacta Inovação

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OA → INOVAÇÃO (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: OA → INOVAÇÃO (Evidências dadas pelos Respondentes)
1	Baker, Sinkula e Noordewier, 1997, pág. 309	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta sobre a Inovação uma vez que a <b>falta de Visão Compartilhada</b> (característica de uma empresa orientada à aprendizagem) <b>pode comprometer projetos de novos produtos (Inovação de Produtos)</b> para atender às tendências de mercado.</li> </ul>	Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temos uma Visão que precisa ser “esmiuçada” para atingir as pessoas, com mais detalhes, porque o ritmo das mudanças é muito rápido e as pessoas não têm tempo de ficar analisando...</li> </ul>
2	Fleury e Fleury, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA incrementa a Inovação na medida em que leva as empresas a desenvolver <b>novas competências organizacionais</b>, aprendendo mais rápido e adquirindo <b>novas capacidades antes de seus concorrentes</b> e, acima de tudo, esse aprendizado provoca mudanças consideráveis nas empresas, <b>preparando-as para administrar as mudanças que virão no futuro.</b></li> </ul>	G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acho que a falta de aprendizado e compartilhamento da informação interfere negativamente na inovação... porque tem que ter uma estratégia alinhando o que tem que focar... isso está sendo cobrado pela alta administração e está mudando rápido...</li> </ul>
3	Hurley e Hult, 1998  Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA gera Inovação na medida em que <b>uma ênfase na aprendizagem e desenvolvimento individuais</b> viabiliza a geração de novas idéias na organização, <b>umenta a capacidade de entendimento destas idéias além de aumentar a criatividade e a habilidade para se identificar novas oportunidades</b> ajudando, ainda, na <b>resolução de problemas</b>, sinalizando aos <b>funcionários que eles são valorizados</b> e os encoraja a olhar a inovação com bons olhos.</li> <li>OA conduz à Inovação quando uma organização tem <b>cultura que valoriza a inovação</b> e possui os recursos necessários, para ter <b>maior capacidade para inovar.</b></li> </ul>	G. Comunicação  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
4	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA pode levar à Inovação porque, <b>junto com outros aspectos da cultura organizacional, atua como um antecedente para uma orientação à inovação ao lidar com a adaptabilidade das organizações</b> aos ambientes de negócios.</li> </ul>	Diretor Marketing Prod.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temos as duas inovações na nossa categoria porque depende da fase que você está no mercado numa determinada época. Tomamos importantes decisões para nos adaptarmos ao que enxergamos no futuro do mercado...</li> </ul>
5	Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA leva à Inovação quando <b>membros de um grupo</b> são encorajados a <b>aprender, se desenvolver e influenciar as decisões de seu grupo</b> e <b>o grupo passa a ter maior inovatividade.</b></li> </ul>	G. Comunicação  Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Certamente este tipo de agrupamentos (departamentalização) acontecem e é por isso que as lideranças têm que agir e usar nosso conceito de Company United para passar instruções mais detalhadas do que se espera das pessoas, e não somente copiar e colar a Visão</li> </ul>

			G. Promoção	<p>da empresa...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
6	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicam que diversos estudos apontaram teoricamente relação entre a <b>AO de uma empresa poder indiretamente afetar sua performance ao melhorar a qualidade de seus comportamentos orientados ao mercado</b> e diretamente <b>influenciar sua performance ao facilitar o tipo generativo de aprendizagem</b> que conduz <b>à inovação em produtos, procedimento e sistemas</b>.</li> </ul>	Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
7	Baker e Sinkula, 1999a	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA é importante para a Inovação porque, em <b>associação com uma abordagem orientada ao cliente</b>, para se ter <b>sucesso na inovação de produtos</b>, é importante que as <b>empresas se engajem num processo de aprendizagem generativa</b>.</li> </ul>	Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
8	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA é o mecanismo que afeta diretamente a <b>habilidade de uma empresa a questionar antigas crenças sobre o mercado e como a empresa pode estar organizada para atendê-lo</b>. Ela facilita a inovação radical, mas também pode levar a empresa a sair do rumo se não houver uma OM presente para guiá-la na direção correta.</li> </ul>	G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
9	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OA impacta em Inovação, pois empresas com forte OA são <b>mais propensas a se engajar num amplo arranjo de atividades inovadoras que aumentam a produtividade</b> de todos os empregados e funções na empresa.</li> </ul>	G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

### 6.1.5 Relações entre Orientação ao Mercado e SNP

A própria dinâmica do mercado e a evolução das necessidades dos consumidores determina a importância que OM tem sobre a criação de novas soluções para as oportunidades de mercado e sobre o SNP. Para Houston (1986), a intensidade do efeito de OM sobre a performance empresarial varia dependendo de condições ambientais como, por exemplo, a turbulência de mercado e intensidade competitiva. Este item deve ser testado empiricamente. OM favorece a habilidade de se responder rápida e flexivelmente às demandas do mercado impactando sobre a performance (DAY, 1994).

No Quadro 13 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos dos impactos entre OM e SNP e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos das relações entre OM e SNP encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. Se baseia na criação de valor superior ao cliente e contínua performance superior para o negócio. Em mercados altamente competitivos, quanto mais focada em seus concorrentes mais a performance das empresas é beneficiada;
2. A entrega consistente de produtos e serviços (atributo de SNP) de alta qualidade requer um monitoramento constante e ações de resposta às mutantes necessidades do mercado (OM), antecipando a resposta de clientes a estas ações, melhorando a relação com os canais tudo com base nas informações, aumentando a satisfação dos clientes e gerando uma performance superior;
3. Empresas que coordenam atividades num esforço integrado de criação de valor atingem relativa lucratividade superior, crescimento em vendas e SNP;



4. OM melhora a AG o que leva ao desenvolvimento de novos produtos bem sucedidos;
5. OM (intermediada por OA), precisa ser equilibrada para não ficar excessivamente focada nas necessidades expressas dos clientes, limitando a criação de produtos inovadores bem sucedidos;
6. OM promove maior eficiência de custo em virtude da repetição de compra, da elevação de preços e da lealdade que promove, o que impacto no Performance;
7. OM leva à melhor performance financeira, pois a propaganda boca a boca aumenta a receita e à geração de inovações em produtos;
8. Quanto mais uma empresa foca em sua concorrência, mais sua performance é beneficiada. Para se obter maior participação de mercado com lucratividade, é preciso responder às oportunidades de mercado mais eficazmente que os concorrentes;
9. Possibilita criar uma relação de satisfação e maior lealdade com clientes, o que leva a uma performance superior;
10. Forte OM influencia a efetividade do desenvolvimento de novos produtos (na habilidade de conceitualização de novos produtos para atender às necessidades dos clientes). A inabilidade em se entregar benefícios únicos gera o fracasso de novos produtos;
11. Forte OM pode prejudicar SNP se as mudanças na tecnologia e manufatura implementadas pelos produtos altamente inovadores interromperem a sinergia entre produto, tecnologia e manufatura, comprometendo a qualidade destes novos produtos;
12. Empresas com forte OM são mais propensas a reconhecer a importância de se equilibrar as abordagens adaptativas e generativas, incrementais e radicais, diminuindo a abordagem imitativa, gerando novos produtos bem sucedidos.

Como exemplo sobre a necessidade de se ter OM para responder ao alto nível de agressividade concorrencial, o Gerente de Comunicação enfatiza a necessidade de se levar em conta a lucratividade associada ao SNP como medida de performance e dá exemplos ligados a ganho de participação de mercado. Ele afirma que quando se está orientado ao mercado, diversas informações levam a uma estratégia inteligente de aproveitamento de oportunidades para maximizar o retorno de novos produtos e tecnologias (e também a rentabilidade destes projetos). Ao se ter mapeadas as tendências por segmento e determinação do perfil de consumo por nicho de mercado, muitas inovações incrementais e radicais podem ser geradas otimizando o retorno e o SNP.

Neste sentido, um risco identificado ligado a SNP e lucratividade é pontuado no depoimento do Gerente de Produtos (respondente 6) que fala sobre o foco na concorrência, que possui outra estrutura de custos e posicionamento de preços, e como ele interfere na estratégia da empresa estudada de manter marcas premium que tende a buscar concorrer em preços assumindo riscos. Se a empresa tiver uma alta OM e forte foco na concorrência, devido à diferença nas estratégias de marca e composições de precificação (e custos produtivos associados), ela pode prejudicar o seu desempenho financeiro e o SNP, uma vez que seguindo as estratégias concorrentes o desenvolvimento e o diferencial que potencialmente é trazido por novos produtos pode se diluir. Em comparação aos seus principais concorrentes os processos produtivos, a qualidade de produtos e os custos envolvidos são mais altos e isso exige uma postura mais focada no desenvolvimento de novos produtos com maior foco no cliente e na inteligência trazida por uma cultura inovadora para que o SNP seja favorável.

A Gerente de Promoção Nacional traz exemplos de seu *background* profissional para pontuar a importância das informações de mercado, ferramentas de coleta e OM para o SNP. Pesquisas de mercado, testes variados de aceitação, testes práticos, experimentações e mercados pilotos foram citados. Estas ferramentas utilizadas por uma empresa orientada ao mercado para entender o comportamento e as percepções do consumidor sobre novos produtos são consideradas por ela fundamentais para o SNP. Neste sentido OM impacta diretamente no SNP ao prevenir erros e promover correções de acordo com a

percepção do consumidor e antes de se produzirem novos produtos em larga escala.

As capacidades organizacionais relacionadas à OM (geração, disseminação e resposta às informações de mercado) são capazes de promover maior velocidade na introdução de novos produtos diferenciados no mercado, qualitativamente superiores aos concorrentes com benefícios únicos ao consumidor e podendo gerar significativa vantagem competitiva (JAWORSKI; KOHLI, 1993; BAKER; SINKULA, 2005a). Questionado sobre a periodicidade e velocidade de resposta ao mercado quando se ouve o consumidor, o Gerente de Produto (respondente 6) pontua que o processo é lento, mas efetivamente OM tem forte impacto sobre o desenvolvimento de novos produtos e o SNP.

Ele ressalta que estar orientado ao mercado não significa ouvir todos os dias a voz do cliente, mas um monitoramento de mercado planejado e com sólida análise das necessidades de cada perfil de consumidor para se gerar novas tecnologias e produtos é fundamental para que sejam bem sucedidos quando estes chegarem ao mercado. O respondente lembra também a significativa influência que a própria organização pode exercer com campanhas publicitárias para estes novos produtos e que a formação da percepção e adoção por parte do consumidor também dependerá de um trabalho competente quando do lançamento de um novo produto ou serviço. Como um comportamento orientado ao mercado muito importante ele ainda enfatiza que se devem ouvir as reclamações dos consumidores que podem ajudar a corrigir problemas no início do ciclo de vida de um produto e ajudar a garantir o SNP.

E quanto mais turbulento for o mercado de atuação da organização, maior passa a ser a importância de OM e sua influência sobre a performance (KOHLI; JAWORSKI, 1990). O Diretor de Trade Marketing exemplificou a OM para se otimizar a seleção de modelos de produtos e obter SNP (inovações incrementais) afirmando que OM é fundamental no momento de diferenciar-se. Com mercados muito competitivos e alta similaridade de produtos e serviços ofertados, é a análise e segmentação do mercado que serve de base para determinação de diferenciais e vantagens competitivas através da inovação. Desta forma, SNP depende

diretamente de uma cultura orientada ao mercado para que se viabilizem projetos para se aumentar a competitividade em mercados turbulentos.

Performance de Novos Produtos está ligada a medidas como participação de mercado, crescimento de vendas, adoção de produto pelo cliente ou consumidor e à lucratividade. Seus antecedentes são *timing* de entrada no mercado, qualidade do produto, sinergia em marketing, proficiência no lançamento, suporte da alta administração e fatores externos (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001). O CEO da empresa demonstra suporte estratégico da alta administração e pontua a importância da experiência do consumidor com a marca que permeia a qualidade de produtos e serviços e os formadores de opinião nos pontos de contato com a marca.

Os diferentes *timings* das linhas de produtos e seus lançamentos, devido à velocidade do mercado eletroeletrônico, são um fator importante para o qual a OM contribui com SNP. Especialmente em câmeras digitais, notebooks e desktops, a evolução contínua do mercado é o exemplo mais extremo dado pelo Coordenador de Treinamento que enfatiza a importância de OM para estar em sintonia com o mercado e para o SNP de extensões de linhas que acontecem muito aceleradamente (por exemplo, as linhas de notebooks da empresa são renovadas totalmente a cada 4 meses). Com muitas inovações incrementais, os diferenciais entre um ciclo de vida de um modelo e outro se baseiam muito mais em atributos baseados em informações de mercado do que antes era feito. Assim o SNP sofre impacto positivo de OM nestes mercados de acirrada dinâmica competitiva.

OM interfere na conceitualização de novos produtos para melhor atender às necessidades dos clientes (BAKER; SINKULA, 2005a). O CEO da empresa estudada pontuou a utilização das informações colhidas no mercado para promover melhorias em estratégias e produtos, o que impacta diretamente no SNP. Os diferenciais de cada produto são desenvolvidos com base nas informações colhidas junto ao público consumidor de cada localidade em que a empresa atua e isso multiplica a inovação e o SNP.

Novos produtos podem ser bem aceitos por parte do consumidor sem aumentar a lucratividade ou participação de mercado da empresa (BAKER; SINKULA, 2005a). OM promove AO e a aprendizagem é que impacta positivamente

sobre a performance (SLATER; NARVER, 1995). Baker e Sinkula (1999b) apontam a necessidade da combinação de OM e OA para que haja impacto positivo sobre a performance, mas de forma equilibrada para evitar o risco de apenas se gerar inovações incrementais. O Gerente de Comunicação diz que considera que somente OM não seria suficiente para se obter SNP com lucratividade. Seriam necessárias OA e Inovação que gere diferenciais que garantam vantagem competitiva.

**Quadro 13:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OM impacta SNP

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OM → SNP (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: OM → SNP (Evidências dadas pelos Respondentes)
1	Narver e Slater, 1990 Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance, pois ela se baseia na <b>criação de valor superior</b> ao cliente e “<b>contínua performance superior</b> para o negócio”.</li> <li>Um benefício fundamental de OM está embasado na <b>criação de valor superior ao cliente</b> e “<b>contínua performance superior</b> para o negócio”. Em mercados altamente competitivos, <b>quanto mais focadas as empresas são em seus concorrentes, mais a sua performance é beneficiada.</b></li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>
2	Jaworski e Kohli, 1993 Day, 1994 Slater e Narver, 1995 Hunt e Morgan, 1996 Voss e Voss, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta sobre SNP porque as <b>necessidades e expectativas dos consumidores evoluem continuamente</b> com o passar do tempo e <b>entregar consistentemente produtos e serviços de alta qualidade</b> requer um <b>constante monitoramento e ações de resposta</b> às mutantes necessidades do mercado como, por exemplo, tendo uma orientação ao mercado.</li> <li>OM impacta na Performance na medida em que as organizações orientadas para o mercado têm <b>maior habilidade em responder rápida e flexivelmente às tendências do mercado</b>, podendo <b>antecipar com mais precisão as respostas dos consumidores às ações designadas para retê-los ou atraí-los</b>, podendo melhorar as relações no canal e agir com base nas informações de maneira coerente, resultando em uma performance superior.</li> <li>Sem uma habilidade para <b>usar e agir sobre a informação</b> (aprendizagem aplicada), OM não teria um efeito positivo na performance, isto é, OM promove OA e a <b>habilidade de uma organização aprender</b> é que melhora sua performance.</li> <li>OM impacta sobre a Performance, uma vez que a <b>habilidade de se traduzir as informações de mercado</b>, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se <b>maximizar a performance organizacional</b></li> <li>OM impacta na Performance na medida em que possui um <b>entendimento maior dos seus clientes</b>, o que, conseqüentemente, <b>leva ao aumento na satisfação dos clientes e ao melhor desempenho</b> da empresa.</li> </ul>	G. Comunicação  Diretor T. Marketing  G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>
3	Slater e Narver, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM tem comprovado impacto positivo sobre aumento de vendas, sucesso de novos produtos e ROA (retorno sobre ativos) na medida em que as <b>empresas que investem significativos recursos para entender seus clientes e concorrentes e coordenam as atividades de todas as funções</b> do negócio</li> </ul>	G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo</li> </ul>

		para um <b>esforço integrado de criação de valor</b> , atingem relativa lucratividade superior, crescimento em vendas e sucesso de novos produtos		ficava numa sala...
4	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espera-se que OM impacte SNP ao melhorar a aprendizagem generativa, o que leva ao <b>desenvolvimento de novos produtos bem sucedidos</b> e AO e o <b>desenvolvimento das capacidades da empresa</b> podem levar a posições de vantagem.</li> </ul>	G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> </ul>
5	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte OA também enfraquece a relação entre OM e o Sucesso de Novos Produtos porque, em muitos casos, o desenvolvimento de novos produtos ficaria muito baseado nas <b>necessidades expressas</b> pelos consumidores, <b>limitando a inovação advinda da aprendizagem generativa</b>.</li> </ul>	G. Produto (R8)  Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
6	Sheth, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance na medida em que OM leva a <b>um aumento da lucratividade pela eficiência de custo</b> em virtude da <b>compra repetida, da elevação dos preços e da lealdade do cliente</b>.</li> </ul>	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temos que ouvir a Voz do Cliente e entender e satisfazer esta voz. Se o consumidor teve experiência positiva com a marca, ele vai voltar a comprar... caso contrário, não voltará..</li> </ul>
7	Sheth, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance na medida em que OM leva ao <b>crescimento da receita</b> gerado <b>pelo aumento da propaganda boca-a-boca</b>, pela fato de o cliente <b>comprar em um único lugar</b> e pelas inovações em produtos.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não citado especificamente</li> </ul>
8	Noble, Sinha e Kumar, 2002  Baker e Sinkula, 2005a, pág. 486	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta na Performance, pois <b>quanto mais focada é uma empresa nas ações de seus concorrentes</b>, mais a sua <b>performance é beneficiada</b>.</li> <li>OM impacta na Performance uma vez que, <b>para se obter maior Participação de Mercado com um novo produto</b> (com lucratividade) <b>é preciso responder às oportunidades de mercado mais eficazmente que os concorrentes – criando core competencies</b></li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>
9	Hooley, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta a Performance na medida em que OM possibilita <b>construir uma relação de satisfação</b> e gerando <b>maior lealdade</b> de clientes, gerando uma <b>performance de mercado superior</b>.</li> </ul>	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>O consumidor só experimenta a marca uma vez. Se tiver uma experiência ruim com a marca, nunca vai comprar. Os clientes serão mais leais se a empresa for muito séria e honesta com eles e vai vender mais.</li> </ul>

10	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma forte OM influencia diretamente a efetividade (não a eficiência) no desenvolvimento de novos produtos. Assim, OM interfere na <b>habilidade das empresas conceitualizarem produtos que melhor atendam às necessidades dos clientes</b>. A <b>inabilidade</b> de se <b>entregar benefícios únicos</b> é uma razão para o <b>fracasso de um novo produto</b>.</li> </ul>	<p>G. Comunicação</p> <p>G. Promoção</p> <p>G. Comunicação</p> <p>Diretor T. Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Produto X foi um dos últimos exemplos de problema crônico da empresa porque antes só se pensava com a cabeça dos engenheiros. Era muito de dentro para fora, do desejo de criar algo novo e não de atender a uma necessidade do mercado.</li> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
11	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas com forte OM podem ter problemas com SNP se as <b>mudanças em tecnologia e manufatura implementadas pelos produtos altamente inovadores interromperem a sinergia entre produto, tecnologia e manufatura</b> a ponto de <b>comprometer a qualidade dos produtos</b>.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não citada especificamente</li> </ul>
12	Baker e Sinkula, 2007 (pág. 329)	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM impacta em SNP, pois empresas com forte OM são mais propensas a <b>reconhecer a importância de se equilibrar as abordagens adaptativas e incrementais</b>, com a abordagem generativa ou radical, <b>diminuindo sua dependência de abordagem imitativa</b>.</li> </ul>	<p>G. Produto (R8)</p> <p>Diretor T. Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> <li>Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados



### 6.1.6 Relações entre Orientação à Aprendizagem e SNP

A relação entre OA e SNP baseia-se no valor que AO representa para os clientes, no sentido de desenvolver capacidades para gerar maior satisfação de necessidades, não somente as conscientemente expressas, mas também as latentes. Assim, novos produtos, serviços e até processos e formas de se fazer negócios são desenvolvidos com maior probabilidade de sucesso.

No Quadro 14 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos dos impactos entre OA e SNP e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos das relações entre OA e SNP encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. Foca no entendimento e efetiva satisfação das necessidades dos clientes (expressas ou latentes) através de novos produtos, serviços e formas de se fazer negócios, podendo levar a um maior SNP;
2. A habilidade de se traduzir as informações de mercado é importante para maximizar a performance organizacional. OA intermedia o uso das informações com a AA e, sem ela, não haveria impacto positivo na performance;
3. Falta de OA pode reduzir a colaboração nos projetos de novos produtos que são muito suscetíveis a diferentes visões, crenças e opiniões divergentes, minando a habilidade do time de gestão de desenvolver soluções focadas nas tendências de mercado e aos “choques” ambientais;
4. Falta de OA causa problemas de interpretação de informações e prejudica a memória organizacional diminuindo o potencial de

performance. Armazenar e usar as informações históricas das empresas afeta a habilidade de se manter o ritmo de aprendizagem de longo prazo e as empresas podem cair em armadilhas prejudicando o resultado no longo prazo;

5. OA facilita AG e leva à inovação de produtos, procedimentos e sistemas melhorando a performance;
6. Se membros de uma organização têm uma AO potencializada, eles não somente levantarão e disseminarão as informações de mercado, mas constantemente avaliarão a qualidade de interpretação e registro, questionando o status quo. SNP depende do questionamento das teorias em uso e modelos mentais promovidos por OA, que disparam o processo de desenvolvimento de novos produtos;
7. OA tem efeito moderador na performance de inovação (SNP) e participação de mercado: quando é baixa, faz com que OM não impacte em ganho de participação de mercado e quando é alta sim;
8. Forte OA enfraquece a relação entre OM e SNP, pois pode viciar o desenvolvimento de novos produtos priorizando necessidades expressas (não latentes) dos clientes e limitando a AG;
9. Forte OA é pré-requisito para se ter processos orientados ao mercado diferenciados, capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva e conseguir consolidar a participação de mercado em relação aos concorrentes;
10. OA viabiliza a interpretação das informações de mercado e transformação em inteligência podendo maximizar a performance organizacional, pois gera mudanças estratégicas significativas;
11. OA pode proporcionar forte conexão entre Marketing e P&D para se poder implementar os resultados da AG, impactando sobre SNP com lucratividade. Conexão interdepartamental entre Marketing e Finanças também é importante ao se planejar o marketing mix de

forma financeiramente responsável o que impacta sobre a performance;

12. É capaz de gerar departamentos de P&D e Produção com capacidades para converter AG em Inovações Radicais.

OA também atua como construto intermediador dos efeitos de OM sobre SNP, uma vez que o foco no mercado para se gerar a devida aprendizagem é fundamental incluindo a interpretação de informações de mercado e sua disseminação nas organizações (BAKER; SINKULA, 1999b; HURLEY; HULT, 1998). O Gerente de Produto (respondente 6) exemplificou a importância de se desenvolver a capacidade de se interpretar as informações de mercado colhidas já que podem apresentar algum tipo de vício não intencional capazes de comprometer as estratégias e o SNP. OA gera uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento de inteligência que minimiza os efeitos deste tipo de armadilha.

O Gerente de Comunicação, quando questionado se OA pode ajudar a gerar novos produtos bem sucedidos e sobre a importância de OA e seu impacto sobre SNP dando equilíbrio na interpretação das informações de mercado, falou sobre a inteligência que está por trás do *feeling* dos profissionais de marketing das empresas que têm uma cultura de aprendizagem. Esta cultura favorece a determinação das informações relevantes a serem colhidas no mercado e úteis ao desenvolvimento de novos produtos que acabam tendo chance de ser mais bem sucedidos. O Coordenador de Treinamento diz que OA auxilia na priorização de atributos de produtos, como uma habilidade para gerar melhores soluções e isso impacta em SNP.

A conexão interdepartamental (característica de OA) com o envolvimento colaborativo de diversas áreas para o desenvolvimento de novos produtos é importante e isso torna fundamental que a organização tenha uma Visão Compartilhada, já que este tipo de projeto é muito suscetível a diferentes crenças, visões e opiniões. Isso porque pode minar a habilidade de se focar nas demandas/necessidades de clientes, uma das principais fontes de vantagem competitiva (SINKULA; BAKER; NOORDEWIJER, 1997). O Gerente de Produto (respondente 6) exemplifica a importância da Visão Compartilhada, foco

organizacional e nas mudanças de crenças e modelos mentais que, na empresa estudada, viabilizam uma melhor adaptação do mix de produtos e revisão de processos neste momento de mudanças.

O questionamento dos modelos mentais e das teorias em uso promovido por OA torna SNP seu dependente uma vez que disparam o tipo de processo focado no desenvolvimento de novos produtos (BAKER; SINKULA, 2007). Quando questionado sobre a importância nesta relação de SNP e OA em relação à habilidade de se questionar modelos mentais, o Gerente de Comunicação respondeu e citou que OA cria um senso crítico apurado que favorece o discernimento ao se avaliar projetos de novos produtos e isso impacta diretamente no SNP.

Habilidades para se interpretar corretamente as informações de mercado e a memória organizacional têm influência sobre a performance e OA determina a extensão da preparação das empresas para desenvolver estas capacidades e acessar as lições históricas do que as empresas já empreenderam e garante um ritmo de aprendizagem de longo prazo. Isso impacta diretamente na minimização de riscos de se repetir erros e também no índice de SNP, evitando armadilhas já conhecidas (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Questionado sobre a importância de OA e da memória organizacional para se obter SNP, o Gerente de Produto (respondente 8) respondeu que as experiências vivenciadas são muito importantes e que é possível cultivar uma memória organizacional quando uma organização é orientada efetivamente à aprendizagem e também seria possível aprender com as experiências de outros, como os concorrentes por exemplo.

Um forte OA pode reduzir a tendência de uma organização se basear somente no *feedback* de mercado para desenvolver seus produtos. Estas empresas não seguem uma abordagem puramente orientada ao mercado porque não requerem sinais diretos do mercado para conduzir seu processo de desenvolvimento de novos produtos. São mais propensas a se engajar em aprendizagens inovadoras sem necessitar de sua OM. O Gerente de Produto (respondente 6) ponderou que OA traz o equilíbrio necessário para que SNP seja produto positivo de um processo de desenvolvimento corretamente baseado no mercado, mas não somente guiado por marketing para se desenvolver novos produtos ou serviços.

**Quadro 14:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que OA impactando SNP.

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: OA > SNP (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: OA > SNP (Evidências dadas pelos Respondentes)
1	Slater e Narver, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em SNP, pois AO é valiosa para os clientes de uma empresa porque <b>foca no entendimento e efetiva satisfação de suas necessidades expressas e latentes através de novos produtos, serviços e formas de se fazer negócios</b> e isso pode levar diretamente a <b>resultados superiores, como um maior sucesso de um novo produto</b>.</li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> </ul>
2	Hunt e Morgan, 1996 Hurley e Hult, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta SNP, pois a <b>habilidade de se traduzir as informações de mercado</b>, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é considerado um importante processo para se <b>maximizar a performance organizacional</b>.</li> <li>OA impacta em SNP ao agir como intermediadora no uso das informações de mercado promovido por OM. <b>Sem a habilidade para usar e agir com a informação</b> (aprendizagem aplicada), <b>OM não teria efeito positivo sobre a performance</b>. OM promove OA e a <b>habilidade da organização em aprender é que melhora a performance</b></li> </ul>	G. Promoção  G. Comunicação  Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento, crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.</li> </ul>
3	Sinkula, Baker e Noordewier, 1997, pág. 309	<ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de OA impacta sobre SNP uma vez que a <b>colaboração nos projetos de novos produtos é especialmente suscetível a diferentes visões</b> (falta de uma visão compartilhada). <b>Crenças e opiniões divergentes ou conflitantes podem minar a habilidade do time de gestão a desenvolver uma solução focada</b> às tendências de mercado e aos "choques" ambientais, uma habilidade que é um verdadeiro teste para as capacidades organizacionais.</li> </ul>	G. Promoção  G. Comunicação  Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas empresas que passei, tinham comitês de inovação, focus groups com gente de vários departamentos antes de se iniciar qualquer coisa, saber se aquele tipo de produto pode ter algum sucesso...</li> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto</li> </ul>

				com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...
4	Sinkula, Baker e Noordewier, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de OA impacta em SNP uma vez que <b>problemas de interpretação de informações e memória organizacional podem diminuir potencial de performance</b>. A extensão pela qual as empresas estão preparadas para armazenar e acessar as lições históricas de seu passado <b>vai afetar sua habilidade de manter um ritmo para a aprendizagem de longo prazo</b> que é continuamente construído com base no passado. <b>Sem uma efetiva memória organizacional</b>, as empresas podem cair em armadilhas em que esforços atuais de aprendizagem geram um dinamismo para o programa de marketing no longo prazo, <b>mas falham em produzir melhor performance no mercado no longo prazo</b>.</li> </ul>	G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> </ul>
5	Baker e Sinkula, 1999a	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta na Performance da organização uma vez que facilita a aprendizagem generativa que leva à <b>inovação de produtos, procedimentos e sistemas</b>.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não citada especificamente</li> </ul>
6	Baker e Sinkula, 1999b  Baker e Sinkula, 2007 (pág. 329)	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta na Performance, pois se os <b>membros de uma organização têm uma OA potencializada</b>, eles não somente levantarão e disseminarão informações de mercado, mas também <b>constantemente avaliarão a qualidade de sua interpretação e registro, sempre questionando o status-quo</b>. Desta forma, <b>a qualidade dos comportamentos orientados ao mercado também será melhorada</b>.</li> <li>SNP é dependente <b>dos modelos mentais e questionamento das teorias-em-uso</b>, promovidos por OA, que <b>disparam este tipo de processo de desenvolvimento de novos produtos</b>.</li> </ul>	G. Comunicação  G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Acho que a gente ainda trabalha muito em células separadamente e que se juntasse seria bem melhor. A gente faz por hábito... tem que juntar marketing, vendas... na parte de compartilhar informação a gente está a 50% do que poderia...</li> </ul>
7	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA tem um efeito moderador na performance quando se fala em participação de mercado, mas não na performance em geral: <ul style="list-style-type: none"> <li>Quando <b>OA é baixa</b>, OM não tem efeito sobre participação de mercado e quando <b>OA é alta</b>, OM passa a ter efeito significativo e positivo sobre o participação de mercado</li> </ul> </li> </ul>	G. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Produto X foi um dos últimos exemplos de problema crônico da empresa porque antes só se pensava com a cabeça dos engenheiros. Era muito de dentro para fora, do desejo de criar algo novo e não de atender a uma necessidade do mercado.</li> </ul>
8	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Forte OA também enfraquece a relação entre OM e o Sucesso de Novos Produtos</b> porque, em muitos casos, o <b>desenvolvimento de novos produtos fica muito baseado nas necessidades expressas pelos consumidores, limitando a inovação</b> advinda da aprendizagem generativa.</li> </ul>	G. Produto (R8)  Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>OM é importante, mas precisa sempre tentar entender caso haja uma 'reviravolta', se desenvolver uma tecnologia que seja melhor do que aquela desenvolvida... o consumidor pode mudar também e, se ele muda, você tem que estar pronto para absorver novamente aquela fatia...</li> <li>Eu não acho que inovação incremental deveria ser classificada como inovação. É apenas incremento,</li> </ul>

				crescimento. Informação serve para gerar inteligência para entender a necessidade do cliente. E temos que aprender desta informação já que inteligência é o que você lê desta informação. Inteligência pode levar a inovação e é uma necessidade.
9	Baker e Sinkula, 1999b	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta na Performance, pois uma forte OA seria <b>pré-requisito para se ter processos orientados ao mercado superiores ou diferenciados</b>, capazes de criar e <b>sustentar uma vantagem competitiva</b> e conseguir solidificar sua participação de mercado em relação à concorrência.</li> </ul>	G. Produto (R6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antigamente um computador demorava um ano para ter uma evolução radical, hoje em dia nosso diferencial é que nossos notebooks mudam a cada 4 meses (o ciclo de vida todo do modelo). Um lança no mercado e todos têm que lançar também para tentar superar... olhando para o mercado já estamos criando novas tecnologias para ter o diferencial...</li> </ul>
10	Noble, Sinha e Kumar, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA impacta em SNP, pois <b>ao se traduzir as informações de mercado</b>, como as coletadas por uma eficiente empresa orientada ao mercado, em aprendizagem é possível se <b>maximizar a performance organizacional</b>. A razão disso é que empresas de alta performance são capazes de <b>gerar ações efetivas a partir deste conhecimento e gerar aprendizagem como uma mudança estratégica significativa</b>.</li> </ul>	CEO  Diretor T. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeiramente temos que definir a estratégia de marketing e, com isso, definir qual tipo de cultura que precisamos porque é ela que efetivamente ajuda a implementar uma estratégia.</li> <li>Certamente este tipo de agrupamentos (departamentalização) acontecem e é por isso que as lideranças têm que agir e usar nosso conceito de Company United para passar instruções mais detalhadas do que se espera das pessoas, e não somente copiar e colar a Visão da empresa...</li> </ul>
11	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 486	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para se obter SNP (com lucratividade) é preciso haver uma <b>conexão forte entre Marketing e P&amp;D para se poder implementar os resultados</b> da aprendizagem generativa, ou somente se terá inovação incrementais.</li> <li>OA e a <b>habilidade de conexão interdepartamental</b> são importantes para se obter SNP (com lucratividade), pois <b>é preciso haver uma conexão forte entre Marketing e Finanças para guiar o planejamento do mix de marketing</b> de forma financeiramente responsável.</li> </ul>	Diretor T. Marketing  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combinação de OM e OA é muito importante e necessária com engenharia sempre trabalhando junto com marketing. Mesmo que engenharia está dizendo que algo é muito radical, tem que estar com marketing mesmo que este diga "isso não vai vender!"...</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
12	Baker e Sinkula, 2005a, pág. 497	<ul style="list-style-type: none"> <li>OA é importante para SNP, uma vez que OM tem efeito indireto sobre SNP, pois <b>depende de um P&amp;D e produção com capacidades para converter aprendizagem generativa em inovações radicais</b>.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não citada especificamente</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

### 6.1.7 Relações entre Inovação e SNP

SNP é uma das dimensões de mensuração de performance de uma organização inovadora e, assim, se relaciona diretamente com a inovação, seja ela de natureza incremental ou radical. Os construtos Inovação e SNP se confundem um pouco, pois os antecedentes de inovação, especialmente OM e OA, segundo a literatura analisada, respondem por quase todas as evidências dos motivos da relação entre os construtos Inovação Organizacional e SNPÁG. Desta forma, alguns respondentes foram questionados e citaram exemplos para descrever como veem este relacionamento. Nestes depoimentos fica explícita a necessidade de se associar SNP à lucratividade dos novos produtos como o principal parâmetro deste construto.

No Quadro 15 o autor resume objetivamente os motivos identificados na literatura relativos aos motivos dos impactos entre Inovação e SNP e também algumas das evidências comprobatórias encontradas no caso estudado conforme depoimentos colhidos com os entrevistados. Estas citações podem se repetir em diferentes motivos pela variação de abrangência dos tópicos discutidos durante as entrevistas. Resumidamente os principais motivos das relações entre Inovação e SNP encontrados a partir da triangulação realizada são:

1. É a resposta à inteligência de mercado e que deve ser gerada por toda a empresa, não somente pelo departamento de marketing. SNP é, portanto, a Performance de Inovação que é impactada pelo planejamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços visando um retorno favorável dos clientes, afetando toda a estrutura da empresa;
2. Inovação faz com que as organizações possam entrar em novos mercados, aumentar seus rendimentos e o valor aos seus acionistas, impactando na performance;
3. Empresas com maior capacidade de inovar, estão habilitadas a desenvolver vantagens competitivas e maiores níveis de



performance, ao responder aos seus ambientes e desenvolver novas capacidades;

4. A geração de novos produtos trazem melhor performance e preços mais baixos, reduzindo as margens de lucro e exigindo maiores investimentos;
5. A priorização dada pelas empresas à Inovação está relacionada aos programas de desenvolvimento de novos produtos, sendo que inovação radical é positivamente relacionada ao SNP e a imitação não.

O Gerente de Comunicação disse que acredita haver dois tipos de inovação capazes de impactar sobre SNP: inovação interna (relativa a otimização processos ou custos internos) e externa (correspondente à incremental) à empresa. Ambas impactariam na performance de um produto e também em SNP, garantindo vantagem competitiva. Ele avaliou ainda a importância de se ter tanto inovação incremental quanto radical para se obter SNP e avaliou que um equilíbrio seria fundamental para garantir sobrevivência do negócio no longo prazo. Isso só aconteceria se a empresa tivesse a capacidade de criar inovações realmente relevantes ao consumidor, algo determinante para o SNP.

**Quadro 15:** Triangulação das principais evidências dos motivos das relações em que Inovação impacta SNP

#	Autor(es) / Ano	Motivos das Relações: INOVAÇÃO → SNP (Evidências Pesquisa Bibliográfica)	Respondente	Motivos das Relações: INOVAÇÃO → SNP (Evidências dadas pelos Respondentes)
1	Kohli e Jaworski, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação leva à Performance na medida em que a <b>resposta a inteligência de 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</b> que atendam <b>necessidades presentes e futuras</b> de maneira a obter um retorno favorável dos consumidores, afetando não apenas produtos e serviços, mas <b>a empresa como um todo, até sua estrutura administrativa.</b></li> </ul>	G. Comunicação  G. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que mudou principalmente foi a cabeça das pessoas... tem um projeto de segmentação de mercado que nasceu um pouco antes dessa mudança de mentalidade... tem que entender quem é o público para aí sim oferecer algo... ainda está evoluindo, mas está indo rápido.</li> <li>Eu acho prejudicial cada um ficar somente olhando para o seu processo, a parte que lhe diz respeito... em outras empresas pelas quais passei existia maior integração multifuncional e elas só davam certo quando todo mundo ficava numa sala...</li> </ul>
2	Kaplan e Norton, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta na Performance uma vez que a inovação faz com que as <b>organizações possam penetrar em novos mercados, aumentado assim seus rendimentos e consequentemente aumentar valor aos seus acionistas.</b></li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não citada especificamente</li> </ul>
3	Hurley e Hult, 1998 (pág. 45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta na Performance porque empresas que têm <b>uma melhor capacidade de inovar</b> estão habilitadas a <b>desenvolver vantagens competitivas e atingir maiores níveis de performance</b>, ao responder aos seus ambientes e <b>desenvolver novas capacidades.</b></li> </ul>	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeiramente temos que definir a estratégia de marketing e, com isso, definir qual tipo de cultura que precisamos porque é ela que efetivamente ajuda a implementar uma estratégia.</li> <li></li> </ul>
4	Luiz Paulo Bignetti, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta na Performance na medida em que as <b>novas gerações de produtos trazem melhor performance e preços baixos, reduzindo as margens de lucro</b>, mas também exigindo cada vez maiores investimentos.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não citada especificamente</li> </ul>
5	Baker e Sinkula, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação impacta em SNP porque a <b>prioridade dada à inovação nas empresas está relacionada aos programas de SNP</b>, sendo que <b>a inovação radical é positivamente relacionada ao SNP e a imitação é negativamente relacionada aos SNP</b></li> </ul>	G. Produto (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acho que muitas vezes a gente monitora mais a concorrência que o nosso consumidor e tomamos decisões equivocadas com base nisso... muitas vezes há oportunidades e a gente perde tempo olhando para o nosso concorrente e acabamos seguindo, não inovando...</li> </ul>

Fonte: Coleta de Dados

## 7 CONCLUSÃO

Os principais resultados deste estudo são significativos tanto acadêmica quanto gerencialmente uma vez que apontam fatores culturais importantes influenciados por comportamentos e combinações de capacidades e recursos (estabelecendo habilidades) que baseiam os motivos das relações dos construtos estudados. Conexão interdepartamental e o papel das lideranças e da alta administração são evidenciados como fatores fundamentais que embasam OM e OA na geração de inovação e a capacidade de se conectar com os clientes é fundamental permeando estas relações e motivos estudados. Ao final, algumas proposições são levantadas com o intuito de contribuir para o direcionamento da continuidade do estudo e sua linha de pesquisa.

Como fator necessário para se atingir a vantagem competitiva sustentável, o tema inovação, incluindo seus antecedentes e consequências, congrega um vasto campo a ser explorado pela academia de marketing devido às intrincadas (e em grande parte subjetivas) razões que baseiam as suas interrelações para se chegar a uma performance favorável e também às limitações qualitativas de recursos, capacidades e habilidades organizacionais. Os resultados deste estudo de caso, que visou colaborar para o debate acadêmico sobre este tema, trazem um nível de validação empírica ao caso que o autor se propôs averiguar com este caso especificamente selecionado para o tema inovação.

Os motivos apresentam carga de subjetividade por estarem ligados à cultura e ao comportamento que diretamente influenciam os resultados em todas as relações envolvidas. Os recursos, capacidades e habilidades organizacionais têm variações qualitativas e de intensidade e isso gera a necessidade de desenvolvimento de habilidades adicionais de mediação e equilíbrio destes fatores. Há construtos cujos conceitos ainda precisam de melhor definição, como o caso de Inovação e seu impacto sobre o SNP. Os novos produtos e serviços que resultam da AG já são um subproduto determinante de SNP. OA tem um peso na literatura que é determinante para gerar AG e levar à Inovação Radical. No entanto, as evidências

do caso estudado reforçam que (ainda) OM não seria fator determinante nesta busca por breakthroughs, mas existem esforços para que venha a ser.

O papel das lideranças formais foi muito destacado pelos respondentes como dificultador para que as relações e antecedentes de inovação pudessem ser potencializados. Segundo alguns entrevistados, seria possível gerar inovação sem necessariamente combinar OM e OA. Porém, ao determinarem que a Voz do Cliente é fundamental e a necessidade de se ter capacidade para gerar inteligência, fica clara que, mesmo sem perceberem, estão falando de ambas as orientações combinadas.

Após análise da literatura e o cruzamento de informações com o material colhido no caso estudado, os principais resultados deste estudo recaíram sobre as capacidades de marketing como fatores determinantes que permeiam e embasam as relações entre OM, OA, Inovação e SNP. Este trabalho procurou explorar as razões que motivam as relações de OM, OA, Inovação e SNP e que ainda guardam um potencial a ser explorado e diversos aspectos totalmente imprevisíveis e incontroláveis continuarão a desafiar por muito tempo o conhecimento acadêmico de uma ciência aplicada como é a Administração de Empresas e o próprio Marketing.

No entanto, alguns construtos ainda precisam ser mais bem explorados para verificação e validação deste modelo de pesquisa, como é o caso de Inovação (ou performance de inovação) e o SNP, uma vez que em diversos momentos estes se sobrepõem (como outrora OM e OA também foram objeto de estudos para se concluir que ambos são diferentes, porém co-dependentes na busca pela inovação). A alta subjetividade dos fatores que envolvem cultura e o comportamento multiplica o desafio.

Objetivando-se uma base teórica ampliada para servir de parâmetro às ferramentas e análises empregadas para a realização desta dissertação, se buscaram entender os construtos selecionados, interpretar seus desdobramentos e, separadamente, conceitualizá-los. Os principais modelos que contribuíram para a evolução da pesquisa sobre inovação organizacional foram ilustrados e as interrelações foram identificadas e resumidas com as devidas referências a cada dois construtos, para as sete relações no modelo pré-determinado. Identificou-se

que para cada relação existem trabalhos extensos de pesquisa realizados e que também constituem algumas correntes teóricas.

As principais ligações entre OM e OA abordadas recentemente na literatura se baseiam no efeito potencializador que OA exerce sobre OM e seus impactos capazes de viabilizar mudanças que se refletem não somente nas próprias organizações, mas também sobre todos os públicos que as envolvem (SINKULA, 1997). OA envolve o desenvolvimento de habilidades e capacidades difíceis de serem copiadas por concorrentes relativas à inteligência na interpretação e uso das informações de mercado geradas pelas orientações aos clientes e concorrentes inerentes à OM, com o intuito de responder às necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades do mercado (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Continuamente o consumidor evolui com suas necessidades e expectativas (KOHLI; JAWORSKI, 1990) e prover respostas apropriadas a um mercado cada vez mais segmentado, num *timing* adequado, é um grande desafio (DAY, 1994). Antecipar-se ao mercado é a grande chave ligada a este papel moderador de OA na relação entre OM e Inovação. Quando se juntam OM e OA (e mais outros fatores complementares), automaticamente se aumenta a receptividade a novas ideias e à inovação (SLATER; NARVER, 1995; HURLEY; HULT, 1998). A aprendizagem aplicada é uma habilidade de saber usar as informações de mercado e responde pela melhora de performance da inovação (SLATER; NARVER, 1995).

Partindo de referenciais teóricos de Baker e Sinkula (1999b) e de Perin e Sampaio (2006) que relacionaram simultaneamente os construtos OM, OA, Inovação e Performance, um modelo foi redefinido priorizando como medida de performance o SNP. Neste estudo o conceito utilizado por Baker e Sinkula para SNP (que se utiliza de critérios de avaliação de performance baseados em comparativos com a concorrência) demonstrou que pode não corresponder ao que o mercado compreende como conceito mínimo de performance de produtos que incluem, em longo prazo, a lucratividade do empreendimento. Fatores como participação de mercado são muito relevantes, deveriam ser considerados nestes modelos, mas dependem da estratégia corporativa, posicionamento de marcas e outras características empresariais, o que aumenta significativamente sua complexidade.

A relação entre OA e SNP baseia-se no valor que AO representa para os clientes, no sentido de desenvolver capacidades para gerar maior satisfação de necessidades, não somente as conscientemente expressas, mas também as latentes. Assim, novos produtos, serviços e até processos e formas de se fazer negócios são desenvolvidos com maior probabilidade de sucesso.

O caso estudado trouxe significativa contribuição para que empiricamente fossem checados os motivos destas relações, apontados até o momento na literatura da academia de marketing, e forneceu pistas sobre itens que, embora tenham sido debatidos, poderiam ser retomados nesta linha de pesquisa por indicarem serem fatores muito relevantes para o escopo que envolve a inovação organizacional. Os impactos das lideranças corporativas em seus diversos níveis como fator determinante (facilitador ou censor) das iniciativas voltadas à aprendizagem e à inovação é um dos itens levantados neste caso.

Foi interessante perceber entre os executivos um conflito velado sobre o assunto no qual a diretoria parece acreditar que fomenta o grupo em prol de novos comportamentos e habilidades ligados à inovação enquanto os demais gerentes entrevistados afirmaram que um dos principais pontos determinantes era a falta de iniciativa pela liderança para minimizar a departamentalização e o conflito organizacional, fatores negativos relevantes presentes na literatura e pontuados pela maioria dos entrevistados. No mínimo ficou evidenciado um certo nível de questionamento das teorias em uso, o que é um antecedente importante de inovação (BAKER; SINKULA, 1999b).

Segundo a percepção dos entrevistados, é possível se gerar inovação sem OM ou sem OA, conforme foram levantadas as evidências, mas sua efetividade pode não ser favorável se a inteligência na qual venha a ser baseada não for minimamente satisfatória em termos de conhecimento da Voz do Cliente, como pregam os executivos da empresa analisada neste trabalho.

Adaptabilidade (característica resultante de OA) é a palavra-chave para se caracterizar a importância desta relação no tocante ao desafio de uma empresa que, para garantir seu futuro em longo prazo, precisa necessária e gradualmente se reinventar, adquirir novas capacidades, ganhar significativa agilidade perante seus

concorrentes e o cenário competitivo além de manter as pessoas motivadas na busca pela inovação.

De todos os motivos de relações entre OM, OA, Inovação e SNP encontrados na literatura, os principais muito poucos não foram citados entre os entrevistados do caso analisado como a relação de propaganda boca a boca relacionada a OM e aumento de receita proposto por Sheth (2001). Também a quebra de sinergia entre produção por produtos com tecnologias diferenciados abordada por Baker e Sinkula (2005a, pág. 497) não foi citada pelos respondentes.

## **7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS**

Adaptabilidade, agilidade, flexibilidade, compartilhamento, liderança, mente aberta, postura questionadora e reconhecimento. Estas características permeiam o escopo do tema abordado nesta dissertação que, num contexto de exploração acadêmica, nos ajudam a entender a complexidade por trás de construtos relativamente bem conhecidos por terem sido foco de pesquisa nos últimos anos, quando interagirem entre si impactando na performance organizacional.

Em tempos de crise econômica mundial, como a que tem caracterizado o cenário econômico no último ano, OA é um fator que potencializa a renovação, a reflexão e o conhecimento e, como lembrou um dos entrevistados, o conceito oriental de Kaizen se adéqua perfeitamente sobre este conceito profetizando “aprendizagem constante”. Revisando o que Senge (1990) explorou no início da década de 1990, o entendimento sistêmico, associado ao questionamento de modelos mentais e construção de uma visão compartilhada também embasam a inovação e são adequados ao permear todo o tema explorado.

Tanto para as finalidades acadêmicas quanto para as gerenciais, o caso estudado é de extrema relevância na história contemporânea da inovação em

marketing, especialmente a linha radical de inovação ao se criar tecnologias inovadoras e conseqüente novos mercados. Este trabalho, focado no contexto brasileiro, é apenas uma contribuição inicial e superficial em relação ao potencial existente nesta unidade de análise. Uma pesquisa mais aprofundada comparando outras unidades ou modelos de negócios pode ampliar exponencialmente a visão empírica quanto aos temas relacionados à inovação e vantagem competitiva sustentável.

Para acadêmicos ligados ao tema, sua contribuição fica clara ao se verificar a busca de evidências das ligações existentes ente dois antecedentes-chaves da Inovação empresarial (OM e OA) e, somados a ela, como estes construtos interagem com a performance, algo fundamental para a existência da Inovação. Para executivos de marketing este caso também é relevante, não somente pelas referências encontradas que necessitam de aprofundamento, mas por deixar um pouco mais clara a importância da ciência de marketing aplicada para se gerar resultados efetivos nas instituições.

É claro que esta pesquisa precisa ser aplicada em diferentes empresas em seus respectivos ambientes para que se chegue a uma gama básica de ligações entre os construtos estudados para se gerar vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Trata-se de um tema ainda pouco explorado e com ampla necessidade de comprovações empíricas. Além de novos estudos de casos, outros métodos seriam adequados para se estudar os fenômenos destas relações como, por exemplo, a Pesquisa-Ação, com um grau de observação e contribuição mais relevantes dos pesquisadores, empiricamente falando.

As implicações gerenciais deste estudo reforçam especialmente os diversos aspectos constantes na literatura sobre os antecedentes de inovação e recolocam o papel das lideranças formais das organizações com grande peso para que se forme uma cultura pró-inovação, um clima organizacional favorável para a exploração (construtiva e destrutiva de conhecimentos e memórias) e o exemplo de comportamento a ser espelhado pelas pessoas em cada instituição.



## 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Ainda que realizado dentro do rigor científico e que tenha cumprido integralmente seus objetivos propostos no capítulo 3, o estudo desenvolvido nesta dissertação apresenta limitações inerentes à sua natureza exploratória como estudo de caso único e aos aspectos decorrentes da restrição de representatividade universal da amostragem.

A coleta de dados e entrevistas em profundidade com um público restrito, porém, importante e decisivo para os propósitos deste estudo, e a subjetividade do entrevistador implicam em limitações evidentes e não permite generalizações. As características organizacionais da unidade de análise são únicas devido à composição da cultura e demais procedimentos que definem a identidade de cada instituição e o corte transversal pode enviesar a pesquisa. Sugere-se que a mesma unidade de análise seja estudada com diferentes métodos focando o universo da inovação organizacional por sua representatividade à comunidade internacional.

A possibilidade de comparação com outras empresas de características semelhantes constitui uma oportunidade para se limitar à limitação imposta pelo estudo de caso único e sua inerente impossibilidade de generalização ou extrapolação de determinados diagnósticos, prognósticos ou recomendações. Além disso, cumprindo o propósito específico desta pesquisa, foram considerados apenas executivos de marketing e o CEO da empresa estudada e, como base dos construtos ligados à inovação organizacional, é preciso que haja a integração entre departamentos e funções ao se compartilhar informações e buscar soluções inovadoras. Assim sendo, incluir nas amostragens futuras funcionários de outros níveis hierárquicos e departamentos pode agregar outros *insights* resultantes deste tipo de projeto.

A partir das análises e conclusões deste trabalho ficou evidente o longo caminho e o vasto campo a ser explorado para se mapear as complexas e subjetivas naturezas das relações dos construtos estudados. Pesquisa-ação e estudos quantitativos para testar os motivos de cada uma das 7 relações focadas

são recomendáveis para que se busque maior objetividade e proximidade da generalização de alguns aspectos gerenciáveis de ordem prática. Todos os temas que compõem as proposições estão diretamente relacionados aos principais motivos identificados na literatura e evidenciados no caso estudado e que merecem maior aprofundamento, pois a maior parte dos motivos encontrados relaciona-se com antecedentes dos construtos analisados.

Para negócios altamente competitivos e com produtos de maior valor agregado foi possível obter uma avaliação parcial como caso estudado. Para que esta validação qualitativa possa ser aprimorada, a validação dos motivos encontrados em outras indústrias torna-se essencial para complementar esta linha de estudo acadêmico. Assim, propõe-se que:

**Proposição 1:** Teste qualitativo do impacto de OM sobre a Inovação em Produtos em mercados de produtos de menor valor agregado ou *commodities*.

A aprendizagem organizacional começa com a aprendizagem dos indivíduos (NONAKA, 1997; PERIN, 2001). A alta administração influencia fortemente na formação de valores e orientação das empresas e deve dar claros sinais sobre a importância de se buscar resposta às necessidades do consumidor (KOHLI; JAWORSKI, 1993). Alta departamentalização com baixa conexão interfuncional, falta de preparação para gerar autonomia e um ambiente amigável à tomada de riscos e baixo reconhecimento baseado em meritocracia foram pontos recorrentes nas observações dos executivos da empresa estudada considerados relevantes como inibidores da inovação. Dentre os entrevistados houve o testemunho que o maior incentivo para se fortalecer o foco no cliente e para se compartilhar informações são os treinamentos em grupos multifuncionais.

A alta administração e a combinação de alta departamentalização e baixa conexão interfuncional foram evidenciadas como motivos determinantes para o SNP. Em atividades caracterizadas por uma maior rigidez estrutural seria importante testar qual seria o impacto destes dois itens. Desta forma:

**Proposição 2:** Validação qualitativa do impacto da influência da alta administração e da alta departamentalização (características culturais) sobre a Inovação e o SNP.

Quando as organizações buscam conciliar as visões dos clientes, fornecedores e competidores com a visão de seus funcionários é maior a possibilidade de se escapar da armadilha de se fomentar somente inovações incrementais (BAKER; SINKULA, 1999b). Dada a importância das pessoas no desenvolvimento das habilidades e capacidades organizacionais de difícil imitação que favorecem a inovação, temos:

**Proposição 3:** Avaliação de como as ações organizadas de marketing interno (Endomarketing), promovendo uma orientação aos clientes internos, impactam positivamente na relação entre OM e Inovação com mediação de OA.

Inovação incremental é a forma mais comum de inovação e está relacionada a estratégias guiadas pelo cliente que focam em necessidades manifestas (SLATER; NARVER, 1999; BAKER; SINKULA, 2007). Empresas com forte OM são mais propensas a se engajar em inovações tecnológicas que melhora o design do produto e inovações administrativas que melhoram a eficiência produtiva (por exemplo, velocidade e custo) (BAKER; SINKULA, 1999b).

Estimulados, quase todos os entrevistados da empresa analisada deram exemplos de produtos inovadores. Porém, a unanimidade recente de inovação entre os respondentes foi um produto de uma empresa concorrente, o iPod da Apple, considerada como um novo design para o produto MP3 pré-existente. No entanto, este exemplo foi citado sempre como uma inovação incremental (não houve avanços tecnológicos significativos) baseada no perfeito entendimento das necessidades latentes dos jovens consumidores de música e entretenimento. Assim, segue:

**Proposição 4:** Investimentos em reestilização de *design* de produtos existentes impactam positivamente a relação entre OM e Rentabilidade como medida de performance.

Com o desenvolvimento das análises da pesquisa sobre as 7 relações priorizadas feitas sequencialmente, a última que tratava dos motivos da relação entre Inovação e SNP foi a mais difícil de se encontrar significativo embasamento devido à sobreposição destes construtos. Sem um objetivo claro de retorno de investimento, SNP torna-se um construto incompleto para sua finalidade de mensuração de performance. Embora o conceito de SNP adotado aborde apenas parcialmente o escopo da performance de produtos, é possível propor que:

**Proposição 5:** Análises quantitativa e qualitativas de como é possível distinguir ambos os construtos Performance de Inovação e SNP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Peeling back the layers on innovation**. Brandweek: ABI/INFORM Global, May 1, 2006. v. 47, n. 18. pág. 24.

ARGYRIS, Chris. **On Organizational Learning**. Oxford: Blackwell, 1993.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku; KO, Anthony. **An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on social product innovation**. Organization Science, 2001. v. 12, n. 1. pág. 54-74.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. **Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance**. Journal of Market – Focused Management, Dec 1999a. v. 4, n. 4.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box**. Journal of Market – Focused Management: Mar. 2002. v. 5, n. 1. pág. 5-23.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Market orientation and the new product paradox**. The Journal of Product Innovation Management, 2005a. v. 22. pág. 483-502.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Environmental Marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and participação de mercado**. Academy of Marketing Science. Journal: Fall 2005b. v. 33, n. 4. pág. 461-475.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective**. The Journal of Product Innovation Management. 2007, v. 24. pág. 316-334.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Paris: PUF, 1977. pág. 226.

BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 1991. v. 17, n. 1. pág. 99-120.

BIGNETTI, L. PÁG. **O Processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento**. RAC, v.6, n.3, set/dez, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. **Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms**. Strategic Management Journal, March, 1996, n. 17, pág. 197-219.

COLLINS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Competing on resources: strategy in the 1990s**. Harvard Business Review, 1995. v. 73, n. 4. pág. 118-128.

DAMANPOUR, F. **Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models.** Management Science, May 1996. v. 42, n. 5. pág. 693-716.

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

DAY, George S. **Continuous learning about markets.** Califórnia Management Review, Summer 1991. v. 36.

\_\_\_\_\_. **The capabilities of Market-Driven Organizations.** Journal of Marketing, Oct., 1994. v. 58. pág. 37-52.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. **Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority.** Journal of Marketing, 1988. v. 52, n.2

DE GEUS, Arie. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar a se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1988.

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

\_\_\_\_\_; WEBSTER, Frederick E., Jr. **Organizational culture and Marketing, defining the research agenda.** Journal of Marketing, 1989; v. 53, n. 1. pág. 3-15.

DICK, Alan S.; BASSU, Kunal. **Customer Loyalty: towards an integrated conceptual framework.** Journal of the Academy of Marketing Science, 1994. n. 22. pág. 99-113.

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.

DOYLE, Peter. **Value based Marketing.** Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management.** New York: Harper and Row Publishers.

FAHY, John; HOOLEY, Graham. **Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view.** Strategic Marketing, 2002. n. 10. pág. 241-253.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional. As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2ed. São Paulo. Atlas, 1997.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Ed. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAÇA, Eduardo. **Schumpeter: o Profeta da Inovação**. *Jornal Valor Econômico*, Seção Eu&. São Paulo, 27/05/2007. Editora Globo. Ano 8, n. 347. pág. 4-7.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. **Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?** *Journal of Marketing*, 1998. n. 62. pág. 30 – 45.

HENARD, David H.; SZYMANSKI, DAVID M. **Why some New Products are more Successful than Others**. *Chicago, Journal of Marketing Research*, v. 38, 2001.

HOOLEY, Graham; FAHY, John; COX, Tony; FONFARA, Krzysztof; SNOJ, Boris. **Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model**. *Journal of Market - focused management*, Oct. 1999. v. 4, n. 3. pág. 259-278.

\_\_\_\_\_; GREENLEY, Gordon; FAHY, John; CADOGAN, John. **Market-focused resources, competitive advantage and firm performance**. *Journal Of Marketing Management*, 2001. n. 17. pág. 503-520

HOOLEY, Graham; GREENLEY, Gordon. **The resource underpinnings of competitive positions**. *Journal of Strategic Marketing*, June 2005. n. 13. pág. 93-116.

\_\_\_\_\_; LYNCH, James E.; SHEPHERD, Jenny. **The Marketing concept: putting the theory into practice**. *European Journal Of Marketing*, 1990. v. 24, n. 9. pág. 7-24.

HOUSTON, Franklin. **The Marketing Concept: What it is what it is not**. *Journal of Marketing*, n. 50, April, 1986, pág. 81-87.

HUBER, George PÁG. **Organizational learning: The contributing processes and the Literatures**. *Organization Science*, n. 2, February 1991, pág. 88-115.

HULT, G. T.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. **Innovativeness: its antecedents and impact on business performance**. *Industrial Marketing Management*, 2004. n. 33. pág. 429 – 438.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. **The comparative advantage theory of competition**. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, 1995.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. **The Resource-Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions**. *Journal of Marketing*, Oct. 1996. pág. 107-114.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Thomas M. **Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination**. *Journal of Marketing*, July 1998. v. 62, n. 3. pág. 42-64.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay. **Market Orientation: antecedents and consequences**. *Journal of Marketing*, Jul 1993. v. 57, n. 3. pág. 53-70.

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

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

KOTLER, Philipág. **Administração de Marketing**. Ed. 4. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTTER, John PÁG. **What leaders really do**. Harvard Business Review, 2001. v. 79, n. 11. pág. 85-96.

LEAVY, Brian. **A leader's guide to creating an innovation culture**. Strategy and Leadership, 2005. v. 33, n. 4. pág. 38.

LEVITT, T. **A imaginação do Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LUKAS, B. A.; FERREL, O. C. **The effect of market orientation on product innovation**. Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 2000. v. 28, n. 2. pág. 239-247.

MAHONEY, Joseph T. **The management of resources and the resource of management**. Journal of Business Research, 1995. v. 33; n. 2. pág. 91-101.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MENON, Anil; VARADARAJAN, Rajan. **A model of marketing knowledge use within firms**. Journal of Marketing, October, 1992, n. 56, pág. 53-71.

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

MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; CALANTONE, Roger. **Determinants of new product performance: a review and meta-analysis**. Journal of Product Innovation Management, 1994. v. 11. pág. 397-417.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Educação: Porto Alegre, 1999. v. 22, n. 37. pág. 7-31.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The effect of a Market Orientation on Business Profitability**. Journal of Marketing, October, 1990, n. 54, pág. 20-35.



\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Market orientation and the learning organization.** Journal of Marketing, Jul. 1995. n. 59. pág. 63-74.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **The effect of a market orientation on business profitability.** Journal of Marketing, 2002. v. 4, n. 54. pág. 20-35.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; MaCLACHLAN, Douglas L. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. Journal of Product and Innovation Management. v. 5, n. 21. pág. 334-337, 2004.

NOBLE, Charles H.; SINHA, Rajiv K.; KUMAR, Ajith. **Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications.** Journal Of Marketing, Oct. 2002. v. 66, n.4. pág. 25-39.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance.** Porto Alegre: Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós Graduação em Administração, UFRGS. Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_; SAMPAIO, Cláudio H. **A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance.** In: XXV ENANPAD, 2001, Campinas – SPÁG. Anais do XXV ENANPAD. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; HOOLEY, G. J. **O papel da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial.** In: Encontro de Marketing ANPAD, 2006, Rio de Janeiro, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Ed.28. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva.** Ed.19. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.** New York: Currency Doubleday, 1994.

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, 1994. v. 58, n. 1.

\_\_\_\_\_. **Market-based success, organizational routines, and unlearning.** The Journal of Business & Industrial Marketing, 2002. v. 17, n. 4. pág. 253-269.

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

SLATER, Stanley. **Developing a customer value-based theory of the firm.** Journal of the Academy of Marketing Science, 1997. n. 25. pág. 162-167.

SLATER, Stanley. **Managing orientation at the beginning of a new millennium.** *Managing Service Quality*; 2001; 11, 4; ABI/INFORM Global.

\_\_\_\_\_; NARVER, John C. **Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?** *Journal of Marketing*, Jan. 1994. v. 58, n. 1. pág. 46-55.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Market orientation and the learning organization.** *Journal of Marketing*, Jul. 1995. v. 59. pág. 63-74.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Intelligence generation and superior customer value.** *Academy of Marketing Science Journal: Greenvale*, 2000. v. 28, n.1. pág.120.

STAKE, R. E. **Case Studies.** *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

STEINMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. **Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree.** *Academy Of Marketing Science*, 2000. v. 28, n. 1. pág. 109-119.

THOMPSON, Victor A. **Bureaucracy and Innovation.** *Administrative Science Quarterly* , Junho, 1965. pág. 1-20.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação.** São Paulo: Futura, 1997. pág. 166-189.

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

Webster, Frederick E., Jr. **The changing role of Marketing in the corporation.** *Journal of Marketing*, 1993, n. 56, pág. 1-17.

WEERAWARDENA, Jay. **The role of Marketing capability in innovation-based competitive strategy.** *American Marketing Association – Conference Proceedings*, 2001. v. 12. pág. 354-359.

WOODRUF, Robert B. **Customer Value: The next source of competitive advantage.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997. v. 25, n. 2. pág. 139-153.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** Ed. 2. California: Sage, 1994.

\_\_\_\_\_. **Applications of a case study research.** v. 34. California: Sage, 1993.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Ed. 3, Porto Alegre: Bookman, 2005.

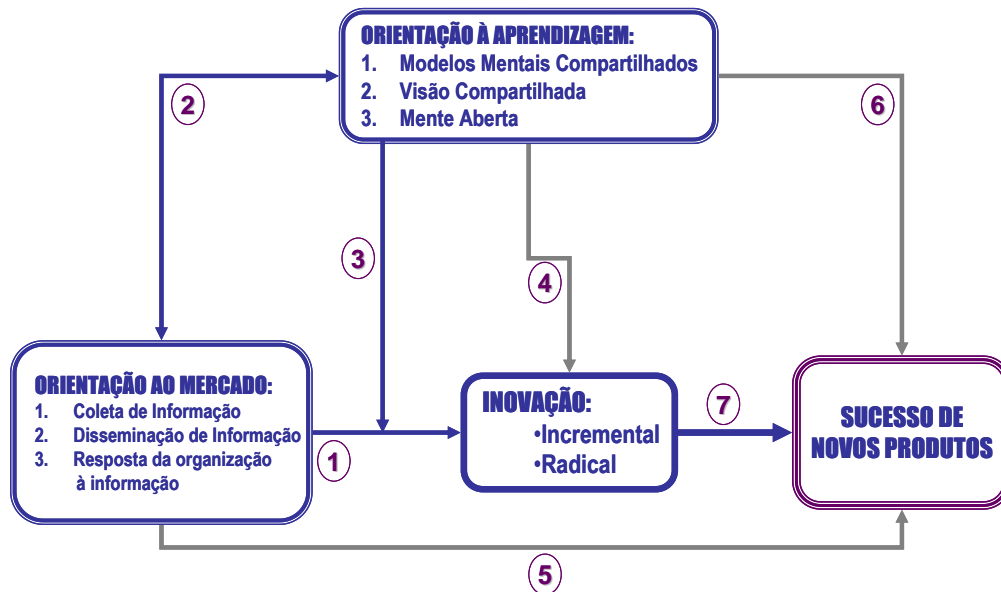
ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert; HOLBEK, Jonny. **Innovations and Organizations.** New York: John Wiley and Sons, 1973.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

**Foco:** Identificar as razões das relações entre OM, OA, Inovação e Sucesso de Novos Produtos

### 1. MOSTRAR FIGURA



### 2. APRESENTAR CONCEITOS:

- **Orientação ao Mercado:** A OM se determinaria pela capacidade da organização por inteiro poder gerar inteligência de mercado, disseminá-la entre seus departamentos e uma resposta de toda organização a isso (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Para Baker e Sinkula (1999), orientação para o mercado é necessária para criar um ótimo ambiente de inovação, mas, por outro lado, é possível que a qualidade das atitudes da empresa orientada para o mercado pode deixar a desejar em relação a outras empresas e outros recursos associados seriam fundamentais, como a orientação para a aprendizagem.
- **Orientação à Aprendizagem:** OA ainda poderia ser conceitualizada como o grau em que a organização valoriza o conhecimento, é “mente aberta” e possui uma visão compartilhada (SINKULA, BAKER E NOORDEWIER, 1997). Ela influenciaria o grau em que as empresas são propensas e promover um aprendizado generativo (SLATER E NARVER, 1995) como uma competência básica.
- **Inovação:** Para Damanpour (1991), a inovação de produto envolveria novos produtos e serviços introduzidos para atender às necessidades de um usuário externo ou de um mercado.
- **Sucesso de Novos Produtos:** SNP é uma dimensão da performance que envolve a habilidade de uma empresa se adaptar às mutantes condições e oportunidades do ambiente (BAKER; SINKULA, 1999b) e se refere à taxa de introdução de novos produtos em relação ao maior concorrente da empresa, o sucesso percebido destas inovações em relação ao maior concorrente, o tempo de ciclo em relação aos concorrentes, o grau de diferenciação e à habilidade de ser o primeiro a lançar novas aplicações (BAKER; SINKULA, 2005a).

**3. VERIFICAR ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS:**

- Ficaram claros os conceitos dos construtos X, Y e Z

**4. QUESTIONAR CADA RELAÇÃO:**

- Percebe relação entre os construtos X e Y?
- Como esta relação acontece? (baseando-se nos Quadros 1 a 7)