



A

INFLUÊNCIA POSITIVA DA ORIENTAÇÃO AO MERCADO NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS

¹Márcio de la Cruz Lui

Recebido: 06/03/2015

Aprovado: 18/05/2015

RESUMO

Muitas empresas concentram a maioria dos seus esforços nos seus produtos e serviços, sendo centradas em si mesmas, e não se adaptando as mudanças; ao invés de se concentrarem no mercado e nos clientes, tornando o seu desempenho superior.

Para que o processo de inovação seja concluído com sucesso é necessário que haja mercado para essas inovações, do contrário, serão meras invenções. Portanto aplicando-se a técnica de estudo de caso através de uma pesquisa descritiva, em uma empresa de telecomunicações do estado de São Paulo, tentou-se avaliar como a adoção de uma filosofia de orientação ao mercado pode influenciar de forma positiva a capacidade de inovação das empresas.

Os resultados demonstram que há uma grande dificuldade na coordenação inter-funcional, no sentido de se difundir para toda a empresa a disseminação de inteligência.

Palavras-chave: Orientação ao Mercado, Inovação, Novos Produtos, Telecomunicações, Estratégia Competitiva.

¹ Mestrado em Administração pelo Centro Universitário da FEI, FEI, Brasil
Professor pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil
E-mail: marcioldelcui@gmail.com

ABSTRACT

Many companies focus most of their efforts on their products and services, and self-centered, and not adapting the changes, instead of focusing on the market and customers, making its superior performance.

For the innovation process is completed successfully it is necessary that there is a market for these innovations, otherwise, will be mere inventions. Therefore applying the case study technique through a descriptive research in a state telecommunications company in Sao Paulo, tried to assess how the adoption of a philosophy of market orientation can positively influence innovation capacity of companies.

The results show that there is great difficulty in cross-functional coordination, in order to spread across the enterprise dissemination of intelligence.

Keywords: market orientation, innovation, new products, telecommunications, competitive strategy.

1 Introdução

A orientação ao mercado pode trazer novas formas de fazer negócios, novas formas de pensamentos e reflexões, novas descobertas e entendimentos. A triangulação que envolve cliente, concorrentes e coordenação interfuncional, e o pensamento de longo prazo levam as empresas a disporem de uma vantagem competitiva sustentável (Narver & Slater, 1990). Neste ambiente, a arte de pensar, será um grande diferencial. A busca do conhecimento e a transformação dessas informações em negócios e, conseqüentemente, em lucratividade, podem fazer com que as empresas sobrevivam no longo prazo, sobretudo, em mercados extremamente dinâmicos e competitivos. As alterações e as reavaliações dos objetivos estratégicos empresariais podem ser revisitados constantemente, porém, as estratégias e o pensamento de longo prazo não podem ser deixados de lado (Porter, 2001).

Os desafios da atualidade, tais como globalização, velocidade das mudanças, concorrência acirrada, mudanças tecnológicas, acessibilidade às informações, novos canais de comunicação, múltiplos clientes, e todos os demais fatores que fazem parte do ambiente de marketing, exigem novas formas de competição em mercados existentes, e a busca por novos mercados, por exemplo, sendo capaz de inovar com novos produtos ou serviços, fazendo com que as empresas sejam cada vez mais orientadas ao mercado e busquem desenvolver-se (Levitt, 1960; Aaker, 2001; Porter, 2004; Drucker, 1994; Day, 2001; Prahalad & Hamel, 2005). Algumas o fazem de forma destacada, obtendo retornos financeiros sustentáveis, envolvendo todos os stakeholders, e utilizando-se das melhores práticas para obterem sucesso (Slater & Narver, 1990-1994; Kohli & Jaworski, 1990-1993; Day, 2001).

Pode-se considerar que um produto só se torna inovador se for absorvido pelo mercado, do contrário, não passará de mera invenção (Stonema & Diederer, 1994, p.918; Dogson, Gann, & Salter, 2008). O processo de inovação pode ser concluído com maior sucesso se as ferramentas de marketing forem usadas de maneira adequada para que as expectativas sejam atingidas no lançamento de um novo produto ou serviço (Organisation For Economic Co-Operation And Development [OCDE], 2005, p.17)

Para tanto, há que se discutir a importância do marketing nas práticas e na busca por inovações.

Desta maneira o presente artigo pretende por meio de uma pesquisa exploratória baseada em um estudo de caso, em uma empresa de telecomunicações, entender como a

adoção de uma filosofia de orientação ao mercado pode influenciar de forma positiva a capacidade de inovação das empresas.

2 Empresas Orientadas ao Mercado

Produtos inovadores tem o pressuposto de estar diretamente relacionado ao entendimento do mercado. Para alguns autores orientação ao mercado é uma filosofia empresarial, segundo Toledo e Khauaja (2005, p.74) “O acirramento da concorrência, a partir dos anos 80, compeliu as empresas a adotarem a orientação para o mercado como filosofia de ação administrativa e de negócio” ainda segundo Hooley, Sauders e Piercy (2005, p. 6), transformar a filosofia de marketing em realidade é conseguir uma orientação ao mercado. Reforçando este pensamento Cravens e Piercy (2007, p.4) advogam que a orientação ao mercado é mais que uma filosofia pois “consiste em um processo de fornecimento de valor ao cliente”.

Para Urdan e Rocha (2006, p.56) a filosofia de marketing não possuía base prática para administração empresarial, os estudos de orientação ao mercado vieram em função da necessidade de sanar esta lacuna e demonstrar os efeitos positivos de uma filosofia de marketing para a empresa; os autores ainda complementam “a importância atribuída ao conceito de marketing vincula-se a percepção de que a empresa definitivamente orientada ao mercado alcançaria desempenho superior”.

O sucesso de uma orientação ao mercado está relacionada a cultura organizacional, por exemplo, na visão de Narver e Slater (1990) a orientação ao mercado é quando a empresa cria os comportamentos necessários para ter um desempenho superior contínuo originados na cultura organizacional, para Day (2001, p.20) empresas orientadas ao mercado não possuem culturas superficiais, as crenças os valores e os comportamentos dominantes são a de geração de valor superior aos clientes e foco contínuo na busca de fontes de vantagem.

Levitt (1960) analisou que muitas empresas possuem uma visão míope dos negócios, pois ao invés de se concentrarem nos clientes e no mercado, se concentram nos produtos, e acabam não conseguindo se adaptar às mudanças.

Uma empresa orientada ao mercado tem o envolvimento e o apoio de toda força de trabalho. A empresa deve ser rápida no entendimento das mudanças das necessidades e desejos dos clientes; ser capaz de decodificar essas mudanças e responder rapidamente na determinante satisfação dos clientes; ser rápida na implementação de inovação em produtos; e

tomar as corretas decisões estratégicas para geração de vantagem competitiva (Cravens & Piercy, 2006, p. 3).

A empresa que é orientada ao mercado preocupa-se em ter uma orientação ao cliente, orientação ao concorrente e orientação interfuncional (Narver & Slater, 1990). Além disso, uma empresa orientada ao mercado é capaz de gerar e disseminar inteligência, e ter capacidade de resposta (Kohli & Jaworski, 1990). No modelo de Narver e Slater (1990), pode-se dizer que o foco é a cultura empresarial, já o modelo de Kohli e Jaworski (1990) está mais voltado ao foco gerencial (Moll et al., 2007). Day (2001) analisa que uma empresa orientada ao mercado tem maior desempenho e, conseqüentemente, maior lucratividade em função das suas aptidões superiores. Em geral, empresas orientadas ao mercado são mais lucrativas em relação às suas rivais (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

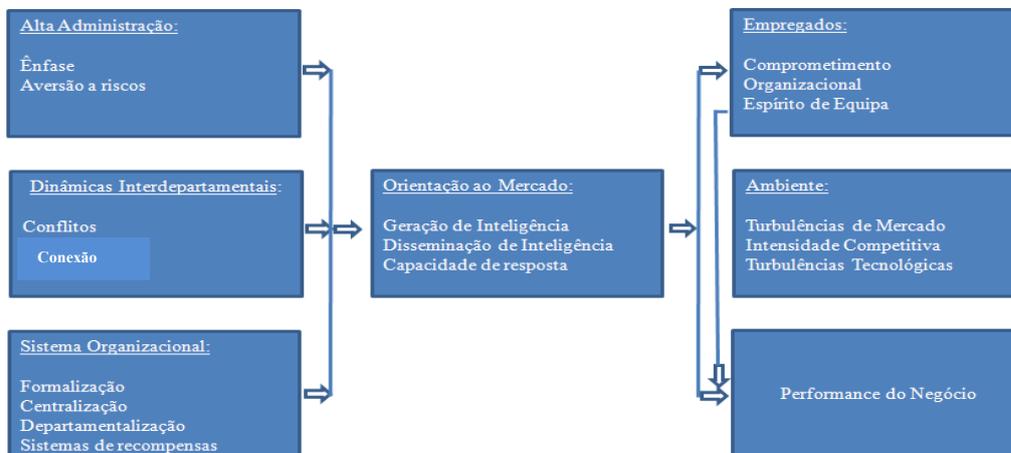
Existem inúmeras discussões de como uma empresa pode tornar-se orientada ao mercado, e quais seriam os escopos de uma empresa orientada ao mercado, como medir se uma empresa é orientada ao mercado e se uma empresa orientada ao mercado é mais ou menos lucrativa (Kohli & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988; Narver & Slater 1990; Ruekert, 1992; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Day, 2001).

Foi a partir dos estudos de Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993), que a mensuração de orientação para o mercado teve um avanço considerável (apud Urdan & Rocha, 2006. p. 2).

Narver e Slater (1990) definem que uma orientação ao mercado acontece em função de cinco variáveis: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, foco no longo prazo e rentabilidade - sendo as três primeiras baseadas em elementos comportamentais e as duas últimas em elementos decisórios.

Jaworski e Kohli (1993) identificaram o que poderia ajudar ou prejudicar a implementação de uma orientação ao mercado por parte da empresa. Os autores determinaram “antecedentes” e “consequências” da orientação ao mercado conforme descrito na figura 1.

Figura 1 – Orientação para o mercado (Antecedentes e Consequências)



Fonte: Jaworsky & Kohli, 1993, p.55

Em relação as determinantes de uma orientação ao mercado Kohli e Jaworski (1990) realizaram uma pesquisa na qual foram entrevistados executivos e gerentes seniores, com o objetivo de investigar por que determinadas organizações são mais orientadas ao mercado que outras. Concluiu-se que os fatores relacionados a programas de recompensas, alta administração e conectividade afetam positivamente uma orientação ao mercado e que os conflitos entre departamentos e os fatores relacionados à centralização são variáveis que afetam de forma negativa uma orientação ao mercado.

2.1 Orientação para o Mercado e Inovação

Drucker (1954 pp.39-40) avaliou que há apenas uma definição válida para o propósito dos negócios: a conquista de clientes e complementou que as empresas têm apenas duas funções, que são marketing e inovação.

Jaworsky e Kohli (1993, p.56) analisam que há uma relação entre inovação e orientação ao mercado uma vez que esta diretriz envolve algo novo na resposta que será dada ao mercado.

“Orientação ao mercado é um comportamento que suporta a inovação, pois contém a resposta à mudança dos desejos dos consumidores que é dada através de estratégias de inovação” (Akman & Yilmaz, 2008, p.84).

A orientação ao mercado faz com que a empresa busque o fortalecimento das suas capacidades, pois projetos inovadores requerem a análise do ambiente externo e do ambiente interno, então a orientação ao mercado faz com que a empresa entenda melhor as suas capacidades direcionando e influenciando as decisões sobre novos produtos (Atuahene & Gima, 1996).

Existem outros pontos de vista e outras pesquisas que relacionam às variáveis de orientação ao mercado e inovação, Akman e Yilmaz, (2008) consolidaram esses estudos.

De acordo com o que é apresentado na literatura, existe uma grande relação entre orientação ao mercado e inovação, em muitos estudos a orientação ao mercado influencia positivamente a capacidade de inovação das empresas.

Para o problema de pesquisa que se propôs a estudar, o entendimento de uma orientação ao mercado tornou-se importante à medida que se buscava na literatura reflexões sobre como a adoção de uma filosofia de orientação ao mercado pode influenciar de forma positiva a capacidade de inovação das empresas. A empresa que é orientada ao mercado, provavelmente terá maior solidez para desenvolver e posicionar novos produtos, procurando entender e disseminar informações de clientes e de concorrentes de forma interfuncional e com capacidade de resposta.

Para a pesquisa de campo, há que se iniciarem as definições da metodologia de pesquisa, determinando e justificando os critérios de escolha com o objetivo de que seja a mais adequada para a análise que será feita posteriormente aos dados coletados.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi feita utilizando-se a técnica de estudo de caso, portanto, qualitativa e descritiva. A pesquisa teve como base um estudo de caso único, que “pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e a construção da teoria” e pode, também, ter na sua lógica de fundamentação a representação de um caso raro ou extremo (Yin, 2005, p.62).

A instrumentação define a forma para se fazer a coleta de dados. Neste sentido, a pesquisa foi qualitativa, descritiva, e utilizando-se do método de estudo de caso com entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas são uma das fontes de maior importância e essenciais para as informações do caso (Yin, 2005, p. 116).

Na pesquisa realizada a unidade de análise consistiu-se numa empresa de telecomunicações que se propõe a desenvolver novos produtos inovadores e a unidade de análise para coleta de dados amparou-se na gerente de produtos responsável pelo produto *WI-FI*, pois a mesma tem relação direta com o processo de inovação.

A entrevista foi formal, fez-se um pré-agendamento e explanou-se brevemente o motivo da pesquisa, obteve-se uma data com a executiva trinta dias após o primeiro contato. A entrevista foi gravada e posteriormente realizou-se a sua transcrição, foi solicitada permissão prévia da entrevistada para gravação da entrevista, foi explicado que se houvesse necessidade e a entrevistada não se sentisse a vontade para responder poderíamos desligar o gravador se fosse necessário, fato que não ocorreu.

Ainda em relação à gravação da entrevista, explicou-se sobre os termos de confidencialidade e foi solicitado pela entrevistada que não se revelasse o seu nome nem o da empresa, por este motivo, manteve-se em sigilo tais informações. Para uma melhor condução da entrevista foi utilizado um roteiro elaborado conforme revisão da literatura.

Além das entrevistas, utilizou-se dados secundários para coleta de dados da empresa, como, por exemplo, dados do órgão regulador, sites especializados, IBGE, dissertações e teses sobre o setor de telecomunicações, etc.

Foi possível ter acesso à intranet da empresa assim como a diversos documentos que foram analisados junto com a entrevista.

Outra técnica para coleta de dados foi a observação “a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa” (Gil, 1999, p.110). A observação foi feita de maneira espontânea aos fatos, como espectador e não como ator, de maneira informal e não planejada, ou seja, observação simples (Gil, 1999, p. 111).

Desta forma realizou-se a triangulação dos dados, um ponto forte na coleta de informações de estudo de caso é a utilização de diversas fontes de evidências (Yin, 2005, 137) e “a triangulação de dados refere-se ao uso de diferentes fontes de dados” (Flick, 2004, p.237).

Para o estudo de caso proposto foi realizada uma entrevista com a executiva responsável pelo produto *WI-FI*. Neste trabalho foram feitas observações que, posteriormente, foram transcritas e analisadas.

Na pesquisa realizada em campo buscou-se além da entrevista, ter acesso a documentos da empresa, documentos relacionados ao produto *WI-FI*, acesso à intranet, acesso à manuais e documentações de processos e procedimentos da empresa. As fontes de evidência

foram: Manual de desenvolvimento de novos produtos (da própria empresa), entrevista com a gerente de produtos responsável pelo produto *WI-FI*, acesso à Intranet da empresa e observação em campo.

Em relação à entrevista, a executiva apresentou profundo conhecimento dos processos internos, conhecimento sobre os temas relacionados à teoria de marketing, vasta experiência em desenvolvimento de novos produtos e processos de inovação. É interessante ressaltar que no passado ela participou de um programa interno onde algumas pessoas foram selecionadas para trabalharem em projetos de incubadoras internas, e de lá nasceu o produto *WI-FI*, além disso, ela trabalhou em outros países da América Latina e tem visão não apenas da filial brasileira, mas também do grupo como um todo.

4 Apresentação dos Resultados

A empresa pesquisada atua no estado de São Paulo como concessionária de STFC (Serviço de Telefonia Fixo Comutado) e é autorizatória dos demais serviços de comunicações que oferece. Os seus valores são descritos como inovador, competitivo, aberto, comprometido e confiável.

A empresa está dividida em quatro áreas de negócios além das áreas de apoio. Todas as áreas respondem a um diretor geral e são hierarquicamente divididas em diretores executivos, diretores e gerentes. As quatro áreas de negócios atendem, respectivamente, aos seguintes seguimentos de mercado: a) residencial (massivo); b) negócios (pequenas e médias empresas); c) empresas (grandes empresas) e d) atacado (outras operadoras). A empresa é líder de mercado nos segmentos que atua.

Na investigação sobre orientação ao mercado a empresa parece se dedicar a entender as necessidades de mercado e desenvolver produtos e serviços que sejam aderentes aos consumidores. É perceptível também, a preocupação com a concorrência, porém, a disseminação de inteligência é algo que não fica claro na análise.

Como já discutido anteriormente, o setor é altamente competitivo, apresenta uma intensidade competitiva muito forte, e é afetado constantemente por mudanças tecnológicas, contudo, alguns aspectos relacionados à capacidade da empresa de fazer leituras sobre o mercado, processar tudo isso internamente e dar uma resposta rápida parece ser um desafio.

A entrevistada esclarece que a área de inteligência competitiva faz todo o monitoramento de mercado, de clientes e de concorrentes, logo em seguida passa essas

informações para as áreas que cuidam dos diversos segmentos de mercado. Esses segmentos, na necessidade de capturar clientes e mercados, alimentam as áreas de produtos que, por sua vez, fazem as entregas.

A área de inteligência competitiva olha como estamos posicionados, como os competidores estão posicionados, como os nossos produtos estão posicionados. Ela alimenta toda a área de produtos de segmento, informando onde estamos perdendo oportunidades ou em determinadas situações, onde precisamos mudar a forma de atuação. Os diversos segmentos fazem um cruzamento das informações obtidas versus as informações de clientes e dão o input para nós (produtos) podermos retroalimentar o mercado.

Porém, apesar desta dinâmica acontecer às diversas áreas de apoio da empresa como operações, sistemas, processos de qualidade, controle de gestão, finanças, engenharia, recursos humanos, dentre outras, parecem não ter um alinhamento tão assertivo como acontece entre as áreas de inteligência competitiva e produtos.

Muitas vezes se sabe o que tem de ser feito, porém, o como fazer não parece ser algo com tanto alinhamento quanto as questões sobre o que fazer. Essa questão fica clara conforme o depoimento abaixo:

Não é todo mundo dentro da empresa que sabe as questões relacionadas a clientes e concorrentes, vamos dizer as áreas chaves sim, eu não quero dizer que as outras áreas não deveriam saber sobre esses assuntos, mas não há uma disseminação eficiente na empresa e eu tenho as minhas dúvidas se deveria ter ou não.

Outro aspecto interessante é a visão da entrevistada acerca das funções de cada um dos diversos departamentos da empresa, aparentemente há uma cultura de que somente as áreas estratégicas deveriam ser orientadas ao mercado enquanto as demais áreas seriam simplesmente executoras.

existem áreas mais operacionais, áreas mais executoras e áreas mais de planejar e desenvolver, essas áreas precisam deter o conhecimento de mercado as demais tenho as minhas dúvidas se precisariam ou não ter este entendimento.

É interessante notar que diversos autores na revisão da literatura (Day, 2001; Lambin, 2000) analisam a disseminação de cultura de mercado como algo complexo para ser difundido dentro da empresa. Muitas vezes essas informações ficam restritas aos departamentos de marketing da empresa.

Vale notar que na entrevista a executiva entende que há inclusive uma necessidade de troca de informações entre as diversas áreas de negócios da empresa. Tudo isso porque nem sempre determinada diretoria de negócios compartilha informações com outra diretoria em prol de se fortalecer as decisões que serão tomadas, sem impactar nenhum segmento, ou simplesmente a troca de *expertise* entre um segmento e outro.

Talvez o que aconteça é que não há para todos os casos uma análise de como as decisões de um segmento impactariam em outro segmento, poderia até haver um compartilhamento de informações inclusive para um segmento se beneficiar de informações de outro segmento.

Quanto ao aproveitamento das informações de como se posicionar e demais informações de clientes e concorrentes a entrevistada relata que a utilização desse conhecimento nas áreas operacionais da empresa talvez não fossem necessárias, pois as áreas operacionais não teriam tempo em absorver esses entendimentos, além do que não saberiam como utilizá-los.

É interessante notar que, metade das diretorias são operacionais e se levar-se em conta que toda a estrutura de atendimento de *call center* da empresa - além das suas contratadas de manutenção de rede externa e interna - fazem parte do contexto operacional da empresa pode-se concluir que apesar da companhia ter uma grande aspiração de orientação ao mercado, encontra uma grande dificuldade em disseminar esses conhecimentos por toda a empresa.

Os fatores relacionados à geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta ao mercado ficam comprometidos nos dois últimos fatores. Se uma empresa não consegue disseminar as informações que obteve através de inúmeras pesquisas e análise de cenários relacionados a clientes e concorrentes, provavelmente terá dificuldades em dar uma resposta com total eficiência ao mercado, podendo ter problemas principalmente de qualidade e insatisfação de consumidores. Recentemente, a empresa passou por uma crise de qualidade e grande insatisfação da sua base de compradores, apesar de ter conseguido reverter a situação, nunca houve um caso no Brasil de proibição de venda de determinado produto de telecomunicações em função do detrimento da qualidade de serviço prestado.

Essas questões ficam claras na entrevista, na qual a executiva concorda que há uma falha na disseminação das informações o que acaba distorcendo a resposta que é dada ao mercado:

Se fosse possível treinar as áreas operacionais, obviamente teríamos maior eficiência nas questões relacionadas, por exemplo, a imagem que queremos passar. Isso a

gente não aproveita, vamos com a mensagem de qualidade, mas não chega no pessoal de ponta, mas acho que não é algo fácil de disseminar.

Quando na entrevista avaliou-se sobre a velocidade de resposta ao mercado que a empresa possui observando as diversas etapas de coleta de informações, análise, disseminação, desenvolvimento e resposta a executiva analisa que a empresa poderia ser mais ágil nessa resposta.

Acho que muitas vezes perdemos o time-to-market, a linha de produção em si não está ruim em todas as etapas do processo que teremos que passar, mas algumas áreas são gargalos até mesmo pelo volume de coisas que tem para fazer.

Interessante notar que apesar da empresa ter na declaração de sua visão ofertar produtos inovadores baseado em tecnologia da informação, uma das áreas apontada pela executiva como sendo ineficiente no atendimento das necessidades de desenvolvimento de novos produtos, é justamente a área de sistemas, ou seja, uma área ligada diretamente à tecnologia da informação. Observou-se também que essa deficiência é causada em função do volume de serviços demandados para a área de sistemas: *“No meu caso as maiores dificuldades são com a área de sistemas, eles tem inúmeros projetos prioritários e muitas vezes não conseguem atender a minha demanda de novos produtos”*.

A executiva entende que há oportunidade de lançamento de mais produtos, mas em função de ineficiências internas torna-se inviável uma vez que algumas áreas ficam sobrecarregadas e não tem capacidade de absorver novas demandas. A entrevistada relata que a falta de agilidade faz com que a empresa muitas vezes perca a oportunidade de dar respostas ao mercado mais dinâmicas, e que quando há problemas no processo, principalmente na parte de sistemas, isso vira um efeito dominó e as demais áreas acabam sendo prejudicadas por esta ineficiência.

Na visão da entrevistada quando é possível contratar serviços de empresas fornecedoras os resultados são melhores, pois há um maior senso de urgência desses fornecedores além do que, essas empresas não assumem demandas que são impossíveis de serem cumpridas: *“O pré-pago para você ver nós estamos a mais de dois anos e a expectativa é que lance agora, nós demoramos muito tempo e talvez não tenhamos a agilidade que o mercado espera”*.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como foco principal contribuir com o entendimento de como a adoção de uma filosofia de orientação ao mercado pode influenciar de forma positiva a capacidade de inovação das empresas. A metodologia usada foi a pesquisa descritiva, através do estudo de caso, elaborou-se um roteiro de pesquisa utilizado na entrevista baseado na revisão da literatura.

No que tange aos temas relacionados à orientação ao mercado, a empresa tem aspirações de adotar esta filosofia (Toledo & Khauaja, 2005, p.74), quando se observa os aspectos de orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação inter-funcional, (Narver & Slater, 1990) nota-se para o caso apresentado, a capacidade da empresa em monitorar os seus clientes e a concorrência, porém quando avaliou-se a variável coordenação inter-funcional percebe-se uma grande dificuldade em difundir para toda a empresa a disseminação de inteligência. As informações de mercado e concorrentes ficam restritas aos departamentos de marketing (Lambin, 2000; Day, 2001) e as demais áreas da empresa principalmente as áreas operacionais acabam carentes dessas informações.

Contudo, a empresa aparenta ter grande lucratividade e ser líder no mercado que atua (Jaworsky & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). Os aspectos observados demonstram como consequência da empresa ser orientada ao mercado, porém, apesar de ter ainda muitas deficiências na disseminação de inteligência, ocorre uma distorção nos objetivos estratégicos da companhia, oriundos da necessidade de posicionar os seus produtos centrados no critério qualidade. Uma vez que as áreas operacionais têm acesso deficitário a essas informações os níveis de atendimento, instalação, reparo, sistemas, pós-venda e demais áreas operacionais aparentam ser menos orientadas ao cliente.

Quando se analisa as diferenças de uma empresa orientada ao mercado e uma empresa orientada a si mesma, observa-se que na variável qualidade, a empresa orientada ao mercado, se guia pelo que é definido pelos clientes enquanto que para as empresas orientadas a si a qualidade deve ser adequação aos padrões internos (Day, 2001). Se o propósito da empresa é se posicionar através do atributo qualidade (Aaker; 1982), e parte de suas operações não condizem com a filosofia de orientação ao mercado, percebe-se que pode haver uma dissonância relacionada ao posicionamento almejado e percebido (Oliveira & Campomar, 2008). Um fato relevante que leva a esta percepção é a empresa ter sido proibida pelo órgão

regulador comercializar novas assinaturas para o produto ADSL enquanto não solucionasse os seus problemas com qualidade.

Percebe-se que o processo de inovação é conduzido pela diretoria de inovação e que esta por sua vez é responsável em fazer as leituras de mercado avaliando tendências e explicitando quais deverão ser os novos produtos e serviços a serem desenvolvidos. É interessante notar a relação entre orientação ao mercado e capacidade de inovação, assim como verificado na revisão da literatura (Akeman & Yimaz, 2008)

A empresa parece ter dificuldades relacionadas à sua capacidade de resposta ao mercado (Kohli & Jaworski, 1990), é visível na pesquisa de campo que a área de sistemas, com atribuições de garantir o lançamento de novos produtos suportando as necessidades de tecnologia da informação, não consegue atender toda a demanda que lhe é solicitada, atrasando desta forma o lançamento de diversos produtos.

É interessante avaliar que apesar da entrevistada não achar que o ciclo de vida de um produto tecnológico é menor que o dos demais produtos ela relata na entrevista que em menos de dois anos perde-se o *time-to-market*, e que em função dos atrasos nas entregas da área de sistemas ela responsável pelo produto, acaba tendo prejuízos com isso.

Por outro lado torna-se evidente, no caso apresentado, que os produtos tecnológicos precisam passar por constantes evoluções tecnológicas, fazendo-os ter um tempo maior de existência antes de chegar à fase de declínio.

6 Proposições e Recomendações para Pesquisas Futuras

Outros estudos com foco quantitativo podem ser desenvolvidos e as pesquisas podem testar hipóteses relacionadas ao tema proposto. Testar diversas hipóteses pode contribuir com a construção de uma teoria sobre a filosofia de orientação a mercado contribuir com a capacidade de inovação das empresas.

Estudos relacionados à relação entre orientação ao mercado e capacidade de inovação e o entendimento de como desenvolver e aplicar as ferramentas de marketing para o entendimento dos clientes que, por exemplo, possuem aversão a tecnologia e em contra partida, por que alguns clientes pagam um preço adicional para ser o primeiro adotante de um produto tecnológico podem contribuir com o entendimento das questões aqui discutidas.

Conforme descrito na metodologia o estudo de caso somente em circunstâncias especiais pode ser generalizado, o que não é o caso do estudo aqui apresentado. Ao se

evidenciar a relação da literatura com os dados coletados em campo, tornou-se possível atingir o objetivo proposto no início do manuscrito, mas se houvesse uma quantidade maior de estudos de caso acerca do tema proposto poder-se-ia, talvez, evidenciar alguma generalização.

A análise das mesmas variáveis de pesquisa aqui propostas em outras empresas do setor de telefonia fixa, e a revisão da literatura buscando-se outras fontes de informações pode contribuir com o entendimento mais amplo deste setor da indústria.

Novas pesquisas sobre a influência positiva da orientação ao mercado na capacidade de inovação das empresas, em outros setores da indústria, também é uma recomendação para evidenciar se as características dos clientes que adotam tecnologia, são as mesmas nos diversos setores da indústria.

Referências

- Aaker, D. A. (2001). *Administração estratégica de mercado*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A., & Shansby J. G. (1982, May/ June). Positioning your product. *Business Horizons*, Greenwich, v. 25, n. 3, pp. 56-62.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008, March). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, v.12, n.1, pp.69-111.
- Atuahene & Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, v.35, pp.93-103.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2007). *Marketing estratégico*. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster. F. J. E. (1993, Jan). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, pp. 23-37.

- Dogson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers.
- _____ (1994, Sep/ Oct). The theory of the business. *Harvard Business Review*, v.72, n.5, pp.96-104.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Hooley, G. J., Saunders, J.A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990, Apr). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, pp. 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, pp. 467-477.
- Lambin, J.J. (2000). *Marketing Estratégico*. 4. ed. Lisboa: Mc Graw Hill.
- Levitt, T. (1960, jul/ ago). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, pp. 45-56.
- Moll, I.; et al. (2007). Market Orientation and design orientation: A management model. *Journal of Marketing Management*, v. 23, n.9-10, pp. 861-876.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, oct). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, n.4, pp. 20-35.
- Oliveira, B., & Campomar, M. C. (2006). O processo de posicionamento competitivo em marketing. In: *Encontro de Marketing – EMA – ANPAD, 2006, Rio de Janeiro, Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Organisation For Economic Co-operation And Development (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- _____ (2001, março). Arrume tempo para pensar. *Revista Exame*, pp. 6-12.

- Prahalad C.K., & Hamel G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Ruekert, R. W. (1992, Summer). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-245.
- Shapiro, B. P. (1988, November-December). What the Hell is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, vol. 66, pp. 119-125.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994, Jan). Does competitive environment moderate the market-orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v.58, pp. 46-55.
- Toledo, G. L., & Khauaja, D. M. R. (2005, outubro/dezembro). Orientação para o mercado e construção de marca: Estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 12, n. 4, pp. 73-88.
- Urdan, A. T., & Rocha, A. (2006, abril/junho). Orientação para o mercado: Origens, Avanços e Perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 2, pp.55-60.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.