

# OS MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

*Mauren do Couto Soares*

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.  
E-mail: <mauren\_soares@hotmail.com>.

*Marcelo Gattermann Perin*

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.  
E-mail: <mperin@pucrs.br>.

*Cláudio Hoffmann Sampaio*

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.  
E-mail: <csampaio@pucrs.br>.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar os motivos das relações entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. Neste sentido, foram coletadas 32 entrevistas com executivos de empresas de setores representativos da economia brasileira. Os principais resultados indicam que: (1) grande parte dos motivos encontrados nas entrevistas corrobora as evidências levantadas na literatura; (2) algumas variáveis podem moderar as relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos, entre elas a motivação, a burocracia e os recursos humanos; e, (3) empresas que integram os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos podem potencializar sua performance, facilitando a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

**Palavras-chaves:** Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem, Sucesso de Novos Produtos.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas atualmente estão enfrentando novos desafios, principalmente, devido às constantes mudanças nas necessidades dos clientes e pela grande competitividade instalada na maioria dos setores (Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Martín-Ruiz, 2012). Neste contexto, a comunidade acadêmica tem buscado compreender qual a melhor maneira de conquistar uma vantagem competitiva sustentável (e.g., Gutiérrez, Fuentes, & Ariza, 2014). Um argumento de destaque neste panorama, associado à visão baseada em recursos, diz respeito à capacidade das empresas

administrarem o conhecimento e a orientação estratégica, de forma a contribuir, através do desenvolvimento de novos produtos, para a criação de uma posição sustentável no mercado (Kim, Im, & Slater, 2013).

Entre os requisitos que aparecem na literatura como fundamentais para que as empresas obtenham uma vantagem competitiva em seus mercados está a implementação dos construtos de orientação para mercado e orientação para aprendizagem no modo de gerir os negócios, que, por sua vez, influenciam o sucesso de novos produtos (e.g., Gutiérrez *et al.*, 2014; Vega-Vázquez *et al.*, 2012). A orientação para mercado e a orien-

tação para aprendizagem permitem que as empresas entendam e aprendam mais rapidamente sobre seus mercados e atuem de forma a responder adequadamente às informações coletadas, promovendo o sucesso em seus novos produtos (Baker & Sinkula, 2002).

A literatura da área de marketing (e.g., Grinstein, 2008; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005) tem sustentado que a relação entre os três construtos impacta forte e positivamente na performance. De fato, eles convergem na teoria de que é preciso integrar e relacionar esses construtos para aumentar o desempenho da empresa e assim alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Os estudos desenvolvidos até o momento comprovam a existência dessas relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos, no entanto, não explicam por quais motivos elas existem.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar os motivos das relações entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. Em particular, identificar os motivos das relações entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem; entre orientação para mercado e sucesso de novos produtos; e, entre orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos, comparando os resultados empíricos com os motivos encontrados na literatura.

A escolha do tópico é relevante por tratar de temas como a criação e comunicação de valor para o cliente para gerar satisfação, lealdade e rentabilidade; e por se relacionar a questões vinculadas à adaptação interna das organizações para o crescimento de novos produtos e serviços, que constam na lista de prioridades de pesquisa do *Marketing Science Institute* (2014) para o período 2014-2016 e que podem ser consideradas como fortemente ligadas ao propósito do presente trabalho.

O artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdutória. Na segunda, é apresentada a revisão de literatura sobre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. A seção 3 é destinada à descrição do método do trabalho. Em seguida, na quarta seção, são abordados e discutidos os principais resultados encontrados. Por fim, são relatadas as considerações finais que incluem as contribuições, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta os motivos encontrados na literatura para as relações entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. Importante destacar que, neste trabalho, foi adotado o conceito de orientação para mercado de Kohli e Jaworski (1990), composto pelos elementos de geração de inteligência, referente às necessidades atuais e futuras dos clientes; disseminação dessa inteligência entre os departamentos da organização; e, capacidade de resposta da empresa à inteligência de mercado gerada e disseminada.

Além disso, foi considerada a definição de orientação para aprendizagem proposta por Sinkula, Baker e Noordewier (1997) que engloba três valores organizacionais: comprometimento com o aprendizado, que indica a propensão da empresa em promover uma cultura de aprendizagem; visão compartilhada, que proporciona um senso de propósito e direção à firma; e, postura de 'mente aberta', vinculada à noção de *unlearning* e à disposição de eliminar lógicas antigas, abrindo espaço para novas.

Por fim, o sucesso de novos produtos foi tratado em termos de taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso dos novos produtos e pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços. Logo, o construto possui uma forte conexão com a questão da inovação e seus diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais até mudanças radicais.

### 2.1 RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

Baker e Sinkula (1999a) relacionaram a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem à medida que consideraram a orientação para mercado uma condição necessária, mas não suficiente para atingir uma aprendizagem organizacional de nível superior, a menos que seja acompanhada por uma forte orientação para aprendizagem. Em outras palavras, Baker e Sinkula (1999a) afirmaram que os comportamentos vinculados à orientação para mercado, na ausência de uma forte orientação para aprendizagem, podem levar a um desenvolvimento de novos produtos mais imitativo, que pode até susten-

tar a performance, mas que muito provavelmente não irá conduzir a uma vantagem competitiva.

Os autores concluíram que a orientação para mercado desempenha um papel limitado no processo de aprendizagem organizacional (Baker & Sinkula, 1999a). Mais precisamente, que a orientação para mercado leva principalmente à aprendizagem adaptativa, que motiva ajustes sequenciais e incrementais na empresa, visto que as inovações radicais não podem ser obtidas a partir de necessidades declaradas dos clientes. Em síntese, o comportamento orientado para o mercado deve ser seguido por valores que representem a orientação para aprendizagem, a fim de a empresa obter a aprendizagem generativa, que é a verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentável (Baker & Sinkula, 1999a).

Quanto à influência da orientação para aprendizagem na orientação para mercado, Slater e Narver (1995, p. 71) versam que “as organizações de aprendizagem são guiadas por uma visão compartilhada que foca a energia dos membros organizacionais na criação de valor superior para os clientes”. Em termos mais específicos, essas organizações de aprendizagem, focadas em adquirir, processar e disseminar por toda a empresa conhecimentos de mercados, produtos, tecnologias e processos, são extraordinárias em se antecipar e agir em oportunidades de negócios em mercados turbulentos e fragmentados (Slater & Narver, 1995).

Sinkula (1994), por sua vez, afirma que uma organização aprende sobre seus mercados se, pelo processamento de informações de mercado, ela altera sua gama de comportamentos potenciais. A orientação para o mercado estimula a aquisição, distribuição, interpretação e armazenamento das informações de mercado, o que está ligado fundamentalmente ao compartilhamento cognitivo, e constitui, dessa forma, a memória organizacional, gerando assim aprendizagem (Sinkula, 1994).

Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Álvarez-González e Vázquez-Casielles (2005) observaram que a orientação para aprendizagem estimula positivamente a implementação do conceito de orientação para mercado nas empresas. Os autores destacaram que a orientação para aprendizagem e a orientação para mercado são, na verdade, realidades mutuamente dependentes, já que empresas orientadas para o mercado podem ser vistas como organizações orientadas para aprendizagem, pois elas intrinsecamente focam em um profundo entendimento de seus mercados e em

uma permanente adaptação das preferências de seus clientes (Santos-Vijande *et al.*, 2005).

Quanto a essa relação, Baker e Sinkula (1999b) sustentam que juntas, orientação para mercado e orientação para aprendizagem, maximizam a eficácia do processo de inovação. Ambas são a chave para uma performance bem sucedida dirigida pela inovação, porque mesmo que as empresas possuam comportamentos orientados para o mercado eles podem ser fracos em comparação aos de outras organizações e a orientação para aprendizagem é um recurso que influencia a qualidade e a força das atitudes orientadas para o mercado. Então, a orientação para aprendizagem é tão necessária quanto a orientação para o mercado para que as empresas consigam quebrar paradigmas com suas inovações.

Sinkula *et al.* (1997) acreditam que ao acessar a orientação para aprendizagem da empresa podem ser reveladas deficiências nas estruturas e na formação de grupos organizacionais. Esses defeitos podem restringir o trabalho de equipes multifuncionais e inibir o grau com que as lições das experiências são comunicadas através das fronteiras departamentais. Os autores afirmam ainda que uma orientação para aprendizagem mais eficiente e positiva tende a resultar em uma maior geração e disseminação de informações de mercado, o que faz com que a empresa possa responder ao ambiente de forma mais rápida. Assim, é possível alterar as estratégias com agilidade, buscando antecipar, neutralizar e, por vezes, até se beneficiar com as surpresas dos ambientes instáveis (Sinkula *et al.*, 1997).

Jimenez e Navarro (2007), por sua vez, descreveram o impacto positivo da orientação para mercado na aprendizagem organizacional. Empresas que fortalecem sua capacidade de adquirir informações dos clientes e de outros agentes e tentam satisfazer suas necessidades vão incentivar os processos externos e internos de aquisição de conhecimento, distribuindo, interpretando e salvando esse conhecimento na memória organizacional.

Nesta linha, a pesquisa apresentada por Rhee, Park e Lee (2010) revelou que a orientação para mercado é um fator crucial para estimular a orientação para aprendizagem em organizações de pequeno porte. De fato, foi identificado que quanto maior o grau de orientação para mercado da empresa, mais a orientação para aprendizagem é impulsionada. Somando-se a isso, foi argumentado que se o conhecimento do mercado, baseado

na orientação para mercado, é disseminado em uma empresa com uma cultura orientada para aprendizagem, é provável que a companhia desenvolva uma maior capacidade de aprender sobre diversos fatores que podem ser primordiais no futuro (Rhee *et al.*, 2010).

Gutiérrez *et al.* (2014) também elaboraram um trabalho que explora o link entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem. Sua perspectiva foi fundamentada no pressuposto de que a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem trabalham juntas para exercer um efeito direto no desempenho organizacional. Em particular, os autores, que encontraram uma relação significativa entre os dois construtos, alegaram que a ênfase em aprender sobre clientes, concorrência e ambiente pode influenciar de maneira positiva a orientação para mercado da empresa (Gutiérrez *et al.*, 2014).

## 2.2 RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

Baker e Sinkula (2007) encontraram um forte efeito direto da orientação para mercado no sucesso de novos produtos. Para os autores, uma maior orientação para o mercado pode levar as empresas a analisar sistematicamente seus clientes, averiguar o que funcionou no passado, questionando se aquilo funcionará no futuro, e, a se esforçar cada vez mais para obter sucesso, estando dispostas a assumir riscos e adquirir inteligência. Em termos mais específicos, os resultados do trabalho sugerem que uma forte orientação para mercado promove modelos mentais e teorias em uso que sustentam um processo de desenvolvimento de novos produtos capaz de produzir o sucesso de novos produtos (Baker & Sinkula, 2007).

De acordo com Boone e Kurtz (2009), uma forte orientação de mercado possui efeitos positivos no desenvolvimento de novos produtos, na introdução de produtos inovadores, no sucesso de mercado e no desempenho geral da empresa. Organizações que implantam estratégias voltadas ao mercado têm a capacidade de entender melhor as experiências, os hábitos e as necessidades de seus consumidores, podendo desenhar e desenvolver produtos com vantagens e níveis de qualidade compatíveis com as exigências do consumidor (Boone & Kurtz, 2009).

Baker e Sinkula (2005) apresentaram os efeitos diretos (OM → SNP) e indiretos (OM → apren-

dzagem generativa → inovações radicais → SNP) da orientação para mercado no sucesso de novos produtos. Uma forte orientação para mercado pode influenciar diretamente o desenvolvimento de novos produtos através da criação de melhores ajustes entre a busca de benefícios pelos consumidores e os benefícios que a empresa oferece a esses consumidores. O efeito indireto requer tanto um aumento na aprendizagem generativa quanto nas inovações radicais. De fato, Baker e Sinkula (2005) salientam que o efeito indireto requer P&D e capacidades de produção, a fim de converter a aprendizagem generativa em inovações radicais. Caso não ocorra essa conversão, existirá uma redução do sucesso de novos produtos.

Slater e Narver (1994), em sua pesquisa, demonstraram que a orientação para mercado é positivamente relacionada com o aumento das vendas e com o sucesso de novos produtos. Segundo os pesquisadores, empresas que aplicam recursos significativos no entendimento de seus clientes e concorrentes e coordenam todas as atividades do negócio em um esforço integrado de criação de valor, alcançam maiores níveis de lucratividade, vendas e sucesso de novos produtos (Slater & Narver, 1994).

Hult, Hurley e Knight (2004), por outro lado, descobriram que a orientação para mercado tem um impacto positivo e significativo sobre a *innovativeness* da empresa, isto é, sobre a capacidade de se engajar na inovação e introduzir novos processos, produtos ou ideias na organização. Em termos mais específicos, é argumentado que empresas industriais orientadas ao mercado são mais capazes de inventar e adaptar produtos, serviços e processos para continuar a satisfazer as necessidades de seus clientes. Nesse contexto, a orientação para mercado é vista como uma forma de comportamento inovador (Hult *et al.*, 2004).

Han, Kim e Srivastava (1998) corroboram esses achados ao fornecer empiricamente algumas evidências de que a orientação para mercado facilita a *innovativeness*, a qual, por sua vez, influencia positivamente a performance organizacional. Em resumo, é proposto que a cultura corporativa deve ser orientada para o mercado, a fim de facilitar a *innovativeness* da organização, que cada vez mais está se tornando um fator chave na entrega de uma performance corporativa superior (Han *et al.*, 1998).

Vega-Vázquez *et al.* (2012) reportaram a existência de uma relação positiva e significativa



entre orientação para mercado e sucesso de novos produtos. Do ponto de vista teórico e prático, esse achado implica que firmas orientadas para o mercado devem entender melhor os desejos e necessidades de seus clientes, e devem possuir um maior conhecimento sobre as atividades de seus competidores e tendências do mercado. Considerando essa abordagem, a orientação para mercado diminui o risco de fracasso dos novos produtos e aumenta sua probabilidade de sucesso (Vega-Vázquez *et al.*, 2012).

De modo mais específico, Yang, Wang, Zhu e Wu (2012) focaram no impacto da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (componentes da orientação para mercado) no sucesso de novos produtos. Os resultados demonstraram que os três elementos possuem uma relação positiva e significativa com a performance de inovação, ainda que o impacto mais forte tenha sido da orientação para o cliente. Em outras palavras, a orientação para o cliente torna a empresa capaz de identificar, analisar, entender e responder as necessidades presentes e futuras dos consumidores e alcançar um alto desempenho nos novos produtos (Yang *et al.*, 2012).

Nesta linha, Kim *et al.* (2013) indicaram que a orientação para mercado melhora a significância do novo produto. A argumentação dos autores foi embasada na perspectiva de que uma empresa altamente orientada para o mercado, ao encorajar um esforço integrado para responder às necessidades dos clientes e às tendências de mercado, é mais inclinada a desenvolver novos produtos que são mais úteis e significativos para os clientes que os da concorrência (Kim *et al.*, 2013).

### 2.3 RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

Baker e Sinkula (1999b) demonstraram em seu estudo o efeito indireto da orientação para aprendizagem na performance organizacional através das inovações em produtos. De acordo com os pesquisadores, é esperado que a orientação para aprendizagem facilite a aprendizagem de nível superior, a qual, por consequência, leva a mudanças conduzidas pela tecnologia nos paradigmas de produto (Baker & Sinkula, 1999b).

Importante salientar que os autores também propuseram uma relação direta entre orientação

para aprendizagem e performance financeira. Empresas com uma forte orientação para aprendizagem são mais suscetíveis a se engajar em um conjunto mais amplo de atividades inovadoras que acabam por aumentar a produtividade de todos os funcionários e funções dentro da organização (Baker & Sinkula, 1999b).

De fato, Baker e Sinkula (1999b) reconheceram que o grau de sucesso das inovações em produtos é uma função da orientação para aprendizagem. Em outras palavras, é importante que as empresas orientadas para aprendizagem percebam que seu sucesso só será maximizado caso a interpretação do feedback de clientes, canais e concorrentes não for estritamente pontual. Quando se leva em consideração apenas as necessidades expressas desses grupos, se limita a inovação advinda da aprendizagem generativa.

Em outro estudo, de Hult *et al.* (2004), foi evidenciado que a orientação para aprendizagem é positivamente relacionada à *innovativeness*. Mais especificamente, a orientação para aprendizagem impõe que os novos conhecimentos adquiridos pelos membros da organização, através de processos de aprendizagem, resultem em novos comportamentos que devem ser aplicados para a empresa desenvolver a capacidade de inovar.

Os pesquisadores também verificaram que o efeito direto da orientação para aprendizagem na performance empresarial não é significativo na presença de outros antecedentes (Hult *et al.*, 2004). Desse modo, a *innovativeness* é um mediador necessário na relação orientação para aprendizagem-performance empresarial. Isto é, sem uma forte capacidade inovadora, a orientação para aprendizagem pode fornecer pouco ou nenhum valor para atingir os objetivos de performance da empresa em questão (Hult *et al.*, 2004).

Weerawardena, O’Cass e Julian (2006), por sua vez, ressaltaram o papel fundamental da aprendizagem para a elaboração e sucesso de novos produtos. Para eles, empresas que possuem capacidades singulares vinculadas à aprendizagem buscam ativamente novos conhecimentos de fontes externas e passam a integrá-los em seus produtos. Os autores destacaram ainda que organizações que inovam podem alcançar uma performance de marca bem sucedida. Na realidade, os resultados dessa pesquisa sugerem que as atividades mais amplas de inovação permitem que a empresa crie uma proposta diferenciada e eficaz aos seus clientes, e que, assim, possa cobrar preços *premium* e obter uma melhor performance geral.

É interessante notar que Sinkula *et al.* (1997) apontam a visão compartilhada, componente da orientação para aprendizagem, como elemento essencial para o sucesso de novos produtos. Conforme Sinkula *et al.* (1997), uma organização sem visão compartilhada tende a ter múltiplas, divergentes e conflitantes perspectivas de mundo, que podem minar e acabar por prejudicar o trabalho em equipe e a colaboração em projetos de novos produtos.

Ademais, Sinkula *et al.* (1997) acreditam que a memória organizacional, parte integrante do processo de aprendizagem, constituída pelas teorias em uso, modelos mentais, bancos de dados e rotinas, pode influenciar e dificultar o sucesso de novos produtos. Eles esclarecem que a capacidade da empresa armazenar e acessar a memória organizacional afeta sua habilidade de manter a aprendizagem ao longo do tempo e complica a produção de melhorias na performance de mercado.

Posteriormente, o trabalho de Rhee *et al.* (2010), corroborando a teoria de Hult *et al.* (2004), demonstrou que a orientação para aprendizagem possui um efeito positivo e significativo na *innovativeness*. Nesta linha, as inovações da empresa são impulsionadas, consideravelmente, pela orientação para aprendizagem. Em termos mais específicos, o grau de *innovativeness* depende do nível de orientação para aprendizagem da organização e do quanto são explorados, obtidos e compartilhados novos conhecimentos (Rhee *et al.*, 2010).

Em consonância a essa perspectiva, Gutiérrez *et al.* (2014) afirmam que a orientação para aprendizagem fornece uma base sólida para a criação de valor e para o desenvolvimento de inovações. De acordo com os autores, é de extrema importância que a empresa inclua, nesse processo de criação e disseminação de conhecimento, as ideias de todos os membros da organização e de todos os interessados na empresa (Gutiérrez *et al.*, 2014).

### 3 MÉTODO

No presente trabalho, a abordagem empregada foi a qualitativa. Considerando o critério de classificação quanto aos fins, o trabalho pode ser classificado como exploratório. Conforme Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer

e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A estratégia de pesquisa para a coleta foi embasada em entrevistas com especialistas (executivos), técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade (Gil, 1999). Neste sentido, foram selecionados casos de ambientes organizacionais que apresentavam destaque e maior evidência dos construtos foco da pesquisa. Em específico, foram escolhidas empresas, tanto de médio quanto de grande porte, participantes de setores expressivos da economia brasileira (rádio, indústria eletroeletrônica, indústria de elevadores, indústria de peças automotivas, empresa de implementos, empresa de sistemas automotivos e indústria de ferramentas motorizadas).

A amostra, no total, foi composta por 32 executivos de diversas áreas das organizações (Quadro 1). Os entrevistados foram selecionados por julgamento, obedecendo ao critério de serem indivíduos com uma boa visão estratégica da empresa. As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente e individualmente, em sala fechada, com data e hora agendadas previamente. Todas elas tiveram seu áudio gravado, com consentimento dos participantes, e posteriormente foram transcritas.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevista semi-estruturado. O roteiro aplicado<sup>1</sup> incluiu questões embasadas na escala de orientação para mercado de Kohli e Jaworski (1990) (por exemplo, analisar com o entrevistado o item “Nós somos rápidos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes”) e na escala de orientação para aprendizagem de Sinkula *et al.* (1997) (por exemplo, analisar com o entrevistado o item “Os gerentes da nossa empresa concordam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva”).

Além disso, envolveu perguntas relativas ao sucesso de novos produtos da empresa (taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso dos novos produtos e pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços) e à performance, em termos de taxa de crescimento de vendas, participação de mercado, lucratividade e desempenho geral. Complementarmente, o roteiro foi validado por especialistas com experiência prática profissional e acadêmica.

Para examinar os dados, foi realizada a análise de conteúdo temática das entrevistas. De

**Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados**

| <b>Entrevistado</b> | <b>Empresa</b>                    | <b>Cargo</b>                      |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Entrevistado 1      | Rádio                             | Web designer                      |
| Entrevistado 2      | Rádio                             | Gerente de Eventos                |
| Entrevistado 3      | Rádio                             | Coordenadora de Programação       |
| Entrevistado 4      | Rádio                             | Coordenadora de Planejamento      |
| Entrevistado 5      | Rádio                             | Comunicador                       |
| Entrevistado 6      | Rádio                             | Diretor Geral                     |
| Entrevistado 7      | Rádio                             | Gerente Comercial                 |
| Entrevistado 8      | Indústria Eletroeletrônica        | CEO Unidade de Negócios Brasil    |
| Entrevistado 9      | Indústria Eletroeletrônica        | Diretor de Marketing de Produtos  |
| Entrevistado 10     | Indústria Eletroeletrônica        | Diretor de Trade Marketing        |
| Entrevistado 11     | Indústria Eletroeletrônica        | Gerente de Comunicação            |
| Entrevistado 12     | Indústria Eletroeletrônica        | Gerente de Promoção Nacional      |
| Entrevistado 13     | Indústria Eletroeletrônica        | Gerente de Categoria de Produtos  |
| Entrevistado 14     | Indústria Eletroeletrônica        | Gerente de Categoria de Produtos  |
| Entrevistado 15     | Indústria Eletroeletrônica        | Gerente de Categoria de Produtos  |
| Entrevistado 16     | Indústria Eletroeletrônica        | Coordenador de Marketing SP       |
| Entrevistado 17     | Indústria Eletroeletrônica        | Coordenador de Marketing NE       |
| Entrevistado 18     | Indústria Eletroeletrônica        | Coordenador de Treinamentos       |
| Entrevistado 19     | Indústria de Elevadores           | Presidente                        |
| Entrevistado 20     | Indústria de Elevadores           | Vice-presidente de Serviços       |
| Entrevistado 21     | Indústria de Elevadores           | Vice-presidente Comercial         |
| Entrevistado 22     | Indústria de Peças Automotivas    | Gerente Financeiro                |
| Entrevistado 23     | Empresa de Implementos            | Diretor de Vendas                 |
| Entrevistado 24     | Empresa de Implementos            | Diretor Financeiro                |
| Entrevistado 25     | Empresa de Sistemas Automotivos   | Diretor Regional                  |
| Entrevistado 26     | Empresa de Sistemas Automotivos   | Diretor de Associação             |
| Entrevistado 27     | Indústria Ferramentas Motorizadas | Gerente de Comunicação            |
| Entrevistado 28     | Indústria Ferramentas Motorizadas | Diretor de Marketing              |
| Entrevistado 29     | Indústria Ferramentas Motorizadas | Especialista de Marketing         |
| Entrevistado 30     | Indústria Ferramentas Motorizadas | Diretor Industrial                |
| Entrevistado 31     | Indústria Ferramentas Motorizadas | Diretor Geral                     |
| Entrevistado 32     | Indústria Ferramentas Motorizadas | Analista de Marketing de Produtos |

Fonte: Dados da pesquisa.

acordo com Flick (2004), o objetivo central dessa metodologia é a interpretação dos dados empíricos obtidos a partir de uma série de estudos de casos concretos. O referido autor salienta que essa estratégia busca a redução do texto original através de resumos ou categorizações. Portanto, todas as entrevistas, apoiando-se nas evidências encontradas previamente na literatura, foram lidas e relidas pormenorizadamente, buscando identificar em cada uma os motivos para as relações entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM**

Com base nas entrevistas aplicadas, foram separados os fatores mais relevantes para a existência das relações entre orientação para mercado e orientação para aprendizagem, de modo a possibilitar a corroboração das evidências sustentadas teoricamente.

Partindo do pressuposto que uma organização sem uma considerável orientação para aprendizagem terá com seus comportamentos voltados ao mercado um desempenho mais imitativo (Baker & Sinkula, 1999a), cabe apresentar a percepção do entrevistado 16, da indústria eletroeletrônica, de que “dá para perceber que a empresa se esforça para tentar copiar tudo que a concorrência tem”. Essa impressão também pode ser observada na afirmação do entrevistado 3, da empresa de rádio, que pontua que seus funcionários costumam prestar atenção nas músicas tocadas nas concorrentes para, em seguida, introduzir as mesmas no repertório da organização. Esses depoimentos demonstram que tais empresas ainda não possuem um enfoque maior na orientação para aprendizagem.

Por outro lado, o respondente 19, da indústria de elevadores, garante que a sua firma supre as necessidades de seus clientes, à medida que sabe aquilo que eles querem, o que, consequentemente, resulta em melhorias nos produtos. A proposição de Baker e Sinkula (1999a), que sugere que a orientação para mercado conduz primordialmente à aprendizagem adaptativa, uma vez que é pouco provável que se consiga inovar radicalmente a partir de necessidades expressas dos consumidores, sustenta esse depoimento.

O benefício da vantagem competitiva sustentável, por meio do emprego da orientação para mercado e ainda dos valores característicos da orientação para aprendizagem (Baker & Sinkula, 1999a), pode ser exemplificado pelo apontamento do entrevistado 9, que esclarece que as informações sobre o mercado são importantes, mas é imprescindível nessa equação o conhecimento das pessoas, suas sugestões, ideias e pensamentos, para uni-los na criação de um novo produto. De fato, sem a valorização do conhecimento não se alcança a aprendizagem generativa, fonte estratégica de inovações.

Um motivo relevante para a ligação entre os construtos diz respeito à visão compartilhada, que possibilita que todos os trabalhadores concentrem suas energias em um propósito comum (Slater & Narver, 1995). O trecho mais expressivo, nesta linha, foi o do entrevistado 20 que observou que “na empresa existe uma visão compartilhada muito grande, tem uma transparência, os objetivos estão alinhados. As pessoas, de forma geral, possuem os mesmos objetivos, querem as mesmas coisas”. O respondente complementa que,

para ter sucesso, esse alinhamento entre os objetivos da empresa e dos funcionários deve existir.

Quanto às descobertas que indicam que a orientação para aprendizagem torna uma companhia apta a se antecipar e agir nas oportunidades de mercado (Slater & Narver, 1995), é pertinente apresentar o relato do entrevistado 26, que analisou a chance da empresa de sistemas automotivos na área de suspensão: “não existia no mercado brasileiro uma empresa de suspensões com uma qualificação, com uma condição mínima de dar confiança para as montadoras”. Segundo o participante, outras organizações não conseguiram tirar proveito desta situação, pois não estavam preparadas para atender às necessidades dos clientes.

Um motivo fortemente apontado por diversos relatos foi o embasado em Sinkula (1994), que defende que através do processamento de dados do mercado, com a orientação para mercado, se aprende sobre os consumidores. Em termos específicos, a orientação para mercado facilita a orientação para aprendizagem, à medida que a geração, disseminação, interpretação e armazenamento das informações de mercado afetam a memória organizacional (Sinkula, 1994). Esse quesito pode ser visualizado nas citações do entrevistado 23, que declarou que o aprendizado na organização ocorre tanto pelas informações obtidas dos clientes quanto dos concorrentes, e do entrevistado 8, que credita ao dispositivo de ‘voz do cliente’ o entendimento daquilo que o consumidor deseja para tentar satisfazê-lo.

Notou-se também que as empresas voltadas ao mercado o entendem profundamente e, assim, adaptam seus produtos, sempre que necessário, às exigências dos clientes (Santos-Vijande *et al.*, 2005). Com este intuito, o entrevistado 19 anuncia que “nós estamos em permanente contato com os clientes. Então, a gente procura ter um diálogo e, dentro do possível, se ajustar”. O respondente 8, por sua vez, ressaltou que “as espécies que estão sobrevivendo até hoje se adaptam com as mudanças das circunstâncias”.

No âmbito da qualidade e da potência transmitida para a inovação pela ação conjunta da orientação para mercado e da orientação para aprendizagem (Baker & Sinkula, 1999b), o entrevistado 3 discursa que o conteúdo inovador da rádio tem origem realmente da atuação sobre os dois fenômenos. O primeiro, de orientação para mercado, no que tange a atenção aos lançamentos de bandas nacionais e internacionais e, o segun-



do, de orientação para aprendizagem, no comportamento mais ágil da empresa em comparação às concorrentes quanto à inserção de músicas novas na programação.

Mais uma conexão entre os construtos é referente à utilização da aprendizagem organizacional, pois através dela é possível que a empresa identifique estruturas defeituosas e formação de grupos, elementos que impactam na orientação para mercado e que podem limitar a disseminação e comunicação das descobertas práticas para os demais (Sinkula *et al.*, 1997). O entrevistado 31 relatou que a comunicação, na indústria de ferramentas motorizadas, é um grande problema, porque não se consegue penetrar em todas as atividades da empresa. O entrevistado 9, da indústria eletroeletrônica, ainda ratificou que, de fato, é muito complicado trabalhar quando existem grupos já formados.

Tendo em vista que organizações de aprendizagem tendem a gerar e disseminar os dados de mercado de forma mais eficiente (Sinkula *et al.*, 1997), vale destacar o depoimento do respondente 2, que confirmou que a rádio difunde informações dos clientes e concorrentes entre seus funcionários para então montar uma estratégia para reagir aos movimentos do mercado. Desse modo, a empresa consegue responder prontamente ao ambiente, podendo inclusive se antecipar a imprevistos.

Outro motivo observado está relacionado à influência da orientação para mercado na orientação para aprendizagem, principalmente pelo estímulo à obtenção de informações que podem, em seguida, ser conservadas na memória organizacional (Jimenez & Navarro, 2007). Neste quesito, o entrevistado 22, da indústria de peças automotivas, referiu que com a orientação para mercado a empresa busca, em lugares como Estados Unidos, Europa, Japão e China, explorar novos modelos de peças e novas tendências, para então trazer esse novo conhecimento para dentro da organização.

Tomando por base que a orientação para mercado é de extrema importância para incentivar a orientação para aprendizagem no interior da empresa (Rhee *et al.*, 2010), é pertinente expor a constatação do entrevistado 20, da indústria de elevadores. Segundo ele, o papel principal da área comercial da companhia é fornecer para os funcionários de pesquisa e desenvolvimento as demandas observadas no mercado, a partir do contato diário com os clientes. De posse dessas

informações, a empresa consegue aprender, trabalhar e buscar desenvolver os produtos/serviços requeridos por seus consumidores.

Complementarmente, foi visualizado, conforme proposto por Gutiérrez *et al.* (2014), o trabalho conjunto das orientações estratégicas, de orientação para mercado e orientação para aprendizagem, na performance organizacional. Em particular, o entrevistado 25 explicou que a organização de sistemas automotivos, através dos desdobramentos estabelecidos no planejamento estratégico, isto é, através de determinadas estratégias, como as referidas orientações, objetivos, indicadores e projetos, mantém sua cultura volta-da para o alcance de uma lucratividade superior.

#### 4.2 MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

Um dos motivos das relações entre orientação para mercado e sucesso de novos produtos é que este é fortemente dependente dos modelos mentais e das teorias em uso, que sustentam o processo de desenvolvimento de novos produtos, que são promovidos por aquele (Baker & Sinkula, 2007). Uma constatação representativa acerca deste assunto foi a do entrevistado 26, da empresa de sistemas automotivos, que ressaltou que a organização é ágil em suas atividades principalmente por não depender de decisões de fora do Brasil, conseguindo acompanhar de perto o mercado brasileiro. Este caso em particular ilustra a importância da orientação para mercado na questão da rápida tomada de decisão na organização, que, por sua vez, está diretamente vinculada à performance de novos produtos.

Outro aspecto identificado foi o de que empresas orientadas para o mercado alcançam o sucesso de novos produtos, à medida que entendem melhor as necessidades dos seus clientes e desenvolvem produtos que respeitem essas exigências (Boone & Kurtz, 2009). Essa relação pode ser exemplificada pela percepção do entrevistado 25 que declarou que o conhecimento sobre o mercado é a primeira razão para o sucesso de novos produtos da sua empresa. Esse *know-how* permite que a organização compreenda e, até mesmo, antecipe o que o mercado precisa. O entrevistado 30, da indústria de ferramentas motorizadas, fortaleceu essa conexão por meio do exemplo da motosserra. Segundo ele, todas as alterações rea-

lizadas no produto foram definidas e solicitadas pelo mercado, como leveza, potência e sustentabilidade. Fica evidente que a companhia, por sua orientação de mercado, conseguiu desenvolver produtos com as características requisitadas pelos clientes, obtendo sucesso.

Da mesma forma, o entrevistado 8, da indústria eletroeletrônica, evidenciou que o sucesso nos novos produtos da empresa é embasado no instrumento conhecido por 'voz do cliente', que possibilita a investigação dos atributos mais importantes na visão dos consumidores. O resultado dessa ferramenta é uma maior capacidade da organização adaptar seus produtos, considerando esses parâmetros, e enfatizar determinados recursos organizacionais. Na literatura, especificamente, Baker e Sinkula (2005) pontuam que a orientação para mercado pode afetar o desenvolvimento de novos produtos através da criação de um equilíbrio entre o que o consumidor deseja e aquilo que é oferecido pela empresa.

Destacam-se ainda, na relação entre orientação para mercado e sucesso de novos produtos, a importância da área de pesquisa e desenvolvimento e das capacidades de produção, responsáveis por transformar a aprendizagem em inovações (Baker & Sinkula, 2005). Nesta linha, os entrevistados 15 e 28 demonstraram que existe em suas empresas uma ausência dessa habilidade e liberdade de elaboração de produtos, pois a maioria dos procedimentos é realizada fora do Brasil.

Em contrapartida, dois depoimentos, dos entrevistados 4 e 23, salientaram a relevância do efeito da orientação para mercado no sucesso de novos produtos no que tange a competência de conceituar e desenvolver produtos novos que ofereçam benefícios exclusivos, melhor atendendo às necessidades dos clientes (Baker & Sinkula, 2005). Em termos mais específicos, o entrevistado 4, da rádio, ressaltou que as inovações da empresa consistem basicamente na satisfação da necessidade de seus ouvintes, bem como na utilização de uma habilidade diferencial da organização – capacidade de sair do estúdio e ir ao encontro do público jovem. O entrevistado 23 corroborou essa argumentação explicando que na companhia de implementos os clientes reconhecem e preferem os produtos, ao invés dos produtos da concorrência, pelo desenvolvimento contínuo de benefícios exclusivos, particularmente associados aos conceitos de durabilidade e qualidade.

Outro achado expressivo foi o de que a orientação para mercado afeta positivamente a

lucratividade, as vendas e o sucesso de novos produtos, ao passo que as empresas investem uma quantia considerável de recursos para entender seus clientes e concorrentes (Slater & Narver, 1994). Esse fator foi observado pelo entrevistado 2 que assegurou que foram registrados efeitos no faturamento da empresa a partir do enfoque da rádio no seu mercado.

No que se refere à conexão dos construtos de orientação para mercado e sucesso de novos produtos com a *innovativeness* (Han *et al.*, 1998; Hult *et al.*, 2004), cabe apresentar a perspectiva do entrevistado 5, que afirmou que na rádio, além da cultura orientada para o mercado, existe a disposição de estar atento às inovações musicais, que acaba sendo internalizada e resultando em uma vontade de fazer as coisas de maneira diferente. Outros entrevistados, como o 31, pontuaram a necessidade de mudar a cultura corporativa, para a empresa conseguir refletir com maior propriedade sobre as exigências dos consumidores.

É interessante atentar para o relato do entrevistado 24, da empresa de implementos, que, ao contrário da visão de Vega-Vázquez *et al.* (2012), de que a orientação para mercado reduz o risco de fracasso dos novos produtos, destaca que essa cultura da organização de atender a demanda do mercado ocasionou a criação e o fracasso de diversos produtos. De acordo com o entrevistado, a empresa está orientada a ouvir os clientes e a transformar esses *insights* em produtos diferenciados. O desafio é inovar sem prejudicar a marca, tentando sempre preparar o mercado para os lançamentos.

Em conformidade com Yang *et al.* (2012), que asseguram que os elementos da orientação para o mercado possuem uma relação positiva e significativa com a performance de inovação, é pertinente apresentar o depoimento do entrevistado 21, da indústria de elevadores. Para ele, o sucesso da empresa está na disponibilidade para o mercado e no compartilhamento entre as áreas. As informações obtidas junto a clientes permitem enxergar o mercado como um todo e dão embasamento para alterações e melhorias nos produtos.

O último motivo identificado diz respeito à importância da orientação para mercado para o desenvolvimento de novos produtos úteis e significativos para os consumidores (Kim *et al.*, 2013). Neste sentido, o entrevistado 6, da rádio, destacou que estar atento às tendências do mercado é fundamental para alcançar uma performance superior e para produzir um novo produto mais qualificado.

A despeito dessas descobertas, foram encontradas observações sem registro anterior na literatura específica de marketing estratégico, como a do entrevistado 12, que indicou que o sucesso da indústria eletroeletrônica deve-se exclusivamente às definições internacionais da empresa, uma vez que a filial brasileira não é orientada para o mercado. O entrevistado 21, por sua vez, ressaltou que os diferenciais-chaves da indústria de elevadores são o relacionamento com o cliente, a credibilidade e a qualidade da prestação de serviços.

#### 4.3 MOTIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

Para Baker e Sinkula (1999b), a orientação para aprendizagem, através das inovações em produtos, impacta indiretamente na performance da organização. Um comentário representativo deste motivo foi o do entrevistado 1, da rádio, que reportou que a inovação denominada ‘*my player*’, ferramenta disponibilizada no *site* da empresa para os ouvintes escolherem a programação musical da madrugada, reduziu drasticamente os custos da organização, não apenas por eliminar o uso de locutores nesse horário, mas principalmente por trabalhar com a interatividade com o público.

Nesta mesma linha, o entrevistado 32, da indústria de ferramentas motorizadas, abordou a relevância de reservar uma parte da carga horária dos funcionários para atividades de inovação. Do contrário, apenas melhorias incrementais podem surgir do trabalho da organização. Na literatura, Baker e Sinkula (1999b) sustentaram que a orientação para aprendizagem torna a empresa apta a aumentar a produtividade de seus empregados pelo engajamento em atividades inovadoras.

Outro fator determinante para a existência das relações entre orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos é referente à interpretação do feedback de clientes. Quando se considera estritamente suas necessidades declaradas, se limita as inovações radicais decorrentes da aprendizagem generativa (Baker & Sinkula, 1999b). Neste contexto, é pertinente destacar a declaração do entrevistado 23, da empresa de implementos, que descreveu a prática denominada por ele como ‘conselho de clientes’. Neste processo, os consumidores, formadores de opinião, são chamados para debater com representantes da empresa temas relativos a produtos. Logo, nessa

situação, é provável que a companhia se restrinja a necessidades expressas e, conseqüentemente, a inovações incrementais.

Quanto ao vínculo dos construtos com a *innovativeness*, mediador na relação orientação para aprendizagem-performance empresarial (Hult *et al.*, 2004), cabe ressaltar o comentário do entrevistado 8: “os nossos produtos são projetados basicamente na sede do Japão, mas podemos, a partir da ‘voz do cliente’, pedir para eles criarem algum modelo específico”. O respondente complementa que a filial brasileira da indústria de eletroeletrônicos não possui um time disponível para design de produtos e conseqüentemente não tem competência para inová-los.

É apropriado ainda atentar para as citações do entrevistado 25, da empresa de sistemas automotivos, que comentou que como o sistema de gestão da organização é fundamentado no Programa Nacional de Qualidade, os funcionários são encorajados a buscar ideias em outras indústrias e em outros mercados, objetivando melhorias nos processos, na gestão e no capital intelectual, o que influencia diretamente no aprendizado da firma. Neste sentido, Weerawardena *et al.* (2006) pontuam que empresas orientadas para a aprendizagem buscam ativamente conhecimentos de fontes externas e acabam por adaptar seus produtos a esse novo aprendizado.

De forma semelhante, o entrevistado 23 defende que um dos propósitos da organização é cobrar preços *premium* por seus produtos, logo a empresa, em específico os departamentos de marketing e de engenharia, são voltados a desenvolver e oferecer inovações diferenciadas. Nesta vertente, Weerawardena *et al.* (2006) asseguram que companhias que trabalham constantemente com inovações em produtos podem cobrar preços *premium* por eles e atingir um melhor desempenho.

Um forte motivo para as relações entre orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos foi constatado através do entrevistado 32. Segundo o participante, “o grupo de inovação da empresa deve ser multifuncional, ou seja, deve ser formado por pessoas de diferentes áreas, para que consigam trabalhar de modo colaborativo, sem ter uma visão míope”. Sinkula *et al.* (1997) suportam essa afirmação, à medida que salientam a visão compartilhada, componente da orientação para aprendizagem, como elemento indispensável para trabalhos em equipe de projetos de novos produtos.

Complementarmente, o entrevistado 15, da indústria eletroeletrônica, afirma que é extremamente importante que a empresa lembre suas experiências passadas, assim como as de seus concorrentes diretos. Dessa forma, evitam-se problemas na memória organizacional que podem reduzir e dificultar o sucesso de novos produtos (Sinkula *et al.*, 1997).

Partindo da verificação de Rhee *et al.* (2010), de que as inovações desenvolvidas são um reflexo direto da orientação para aprendizagem da organização e da sua busca por novos conhecimentos, é válido apresentar o depoimento do entrevistado 20, da indústria de elevadores. De acordo com o entrevistado, hoje, quando se quer desenvolver um produto na empresa, o primeiro passo é buscar uma capacidade, um conhecimento ou um recurso importante. Assim, imediatamente a companhia envia uma equipe para Europa ou Estados Unidos para realizar essa busca.

O entrevistado 25, por outro lado, fornece suporte a teoria de Gutiérrez *et al.* (2014), de que para criação e compartilhamento de conhecimento é de extrema importância a inclusão das ideias de todos os membros da organização. Conforme o entrevistado, diversas melhorias incrementais e inovações radicais são provenientes de um programa interno proporcionado pela empresa que possibilita que qualquer funcionário expresse sua opinião/ideia.

Outros fatores foram encontrados nas entrevistas como aspectos influenciadores das relações entre orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. Para estes casos, todavia, não foi identificada uma respectiva representação na literatura. Entre eles, vale ressaltar as prováveis influências de elementos como recursos humanos, burocracia e motivação. O entrevistado 2 opinou que os recursos humanos são os maiores responsáveis pelas grandes inovações, pois eles incentivam todos que entram na empresa a inovarem e contribuir com suas ideias. O entrevistado 25 salientou que a burocracia, o controle e o formalismo impedem um maior desenvolvimento e dificultam o alcance de uma performance superior. Por fim, o entrevistado 30, da indústria de ferramentas motorizadas, destacou que o grande diferencial da organização é a motivação, a vontade dos indivíduos de aprender, inovar e desenvolver conhecimentos para facilitar a ocorrência das inovações.

Em síntese, os resultados sustentaram que a orientação para o mercado é empregada com

o intuito de obter informações mais específicas sobre os clientes (e concorrentes). Assim, é possível entender suas necessidades e melhor satisfazê-las. Já a orientação para aprendizagem, por meio da visão compartilhada e da valorização do conhecimento, complementa a orientação para o mercado, e auxilia a criação de novos e inovadores produtos. A atuação sobre os dois fenômenos possibilita um comportamento mais ágil e facilita a busca por um desempenho superior.

Nessa linha, a orientação para mercado permite que as organizações compreendam o que o mercado quer e precisa. O resultado disso é uma maior capacidade de adaptar os produtos existentes e criar novos mais qualificados. Foi constatado ainda que as definições internacionais, credibilidade, qualidade e relacionamento com o cliente são fatores importantes nessa relação.

A orientação para aprendizagem, por sua vez, encoraja os funcionários a buscar ideias e conhecimentos em outras indústrias, em outros mercados e em outros países, e a participar de atividades de inovação de modo colaborativo, objetivando melhorias em processos e o sucesso de novos produtos. Vale ressaltar que a burocracia, a motivação e os recursos humanos são possíveis influenciadores nessa relação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi o de identificar os motivos das relações entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos, comparando os resultados empíricos com os motivos encontrados na literatura em cada situação. Através dos procedimentos de análise empregados, foi possível observar que grande parte dos motivos identificados nas entrevistas corrobora as evidências presentes na fundamentação teórica.

De fato, os entrevistados demonstraram perceber, em suas respectivas organizações, que a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem são fortemente associadas pela utilização e valorização do conhecimento gerado. Empresas orientadas ao mercado, isto é, que geram e disseminam informações de mercado e buscam responder a esse mercado, precisam da interpretação, armazenamento e demais processos de aprendizagem para se sobressair no ambiente empresarial.



Quanto aos motivos para as relações entre orientação para mercado e sucesso de novos produtos, os participantes, em sua maioria, justificaram com o argumento de que a orientação para mercado, por meio da detecção das preferências de consumo dos clientes, permite que as empresas entendam de maneira mais apropriada e precisa os atributos e necessidades essenciais do mercado e dediquem esforços específicos para o desenvolvimento e sucesso de novos produtos. Assim, é possível reduzir custos e eliminar características que não são determinantes para a venda.

No que diz respeito aos motivos para as relações entre orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos, foi verificada pelos entrevistados a alegação de que a orientação para aprendizagem, com os valores de comprometimento com o aprendizado, visão compartilhada e postura de mente aberta, encoraja os funcionários a inovar, a adquirir novos conhecimentos e a valorizar ideias diferenciadas e originais, o que é determinante para a introdução e grau de sucesso de novos produtos. Um ambiente que permeia uma cultura de aprendizagem é crucial para a construção de uma vantagem competitiva.

Somando-se a isso, foram constatados fatores que podem influenciar as relações entre os construtos, entre eles a motivação dos funcionários para aprender, inventar e desenvolver novos produtos; os recursos humanos adequados, isto é, as pessoas certas, com características pertinentes à ocorrência de inovação; e, a burocracia, o excesso de formalidades, que limita a capacidade de inovação e atrapalha o processo de desenvolvimento de novos produtos. Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem essas variáveis que podem atuar como moderadoras nas relações entre os construtos.

Salienta-se, como limitação, a restrição de generalização dos resultados da pesquisa. As conclusões limitam-se à realidade dos estudos de caso realizados. Neste sentido, é sugerida a condução de novos trabalhos em organizações pertencentes a outros setores da economia, visando corroborar o que foi identificado até o momento. Além disso, estudos futuros podem empregar métodos quantitativos para fornecer uma maior validação para estes resultados.

Em suma, o estudo contribui academicamente ao explorar os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. O gerenciamento eficiente desses construtos pode levar as empresas a um melhor desempenho competitivo.

## Nota

<sup>1</sup>O roteiro de entrevista utilizado no estudo pode ser obtido diretamente com os autores.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (Fapergs) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

## REFERÊNCIAS

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management*, 5(1), 5-23.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483-502.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316-334.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2009). *Marketing Contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gutiérrez, P. R., Fuentes, M. M. F., & Ariza, L. R. (2014). Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.

- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Jimenez, D. J., & Navarro, J. G. C. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36, 694-708.
- Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 136-153.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Marketing Science Institute. (2014). *2014-2016 Research Priorities*. Retrieved July 15, 2014, from [http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34, 187-202.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market-Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Martín-Ruiz, D. (2012). Does the firm's market orientation behavior influence innovation's success? *Management Decision*, 50(8), 1445-1464.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59, 37-45.
- Yang, Y., Wang, Q., Zhu, H., & Wu, G. (2012). What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 166-179.

## *The reasons for the relationship between market orientation, learning orientation and new product success*

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to identify the reasons for the relationship between the constructs of market orientation, learning orientation and new product success. In this sense, were collected 32 interviews with business executives of representative sectors of the Brazilian economy. The main results indicate that: (1) most of the reasons found in interviews confirms the evidence raised in the literature; (2) some variables may moderate the relationship between market orientation, learning orientation and new product success, including the motivation, bureaucracy and human resources; and, (3) companies that integrate the constructs of market orientation, learning orientation and new product success can enhance its performance, making it easier to obtain a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Market Orientation, Learning Orientation, New Product Success.

### **Endereço para contato:**

Mauren do Couto Soares

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

Av. Ipiranga, 6681 – Partenon

CEP 90619-900 – Porto Alegre, RS, Brasil.

Recebido em 13/07/2015

Aprovado em 20/05/2016

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer