

A Relação entre a Inovação em Empresas de Telecomunicação no Estado de São Paulo e a Orientação Para o Mercado

Autoria: Denise Pereira Curi, Bruno Meili, Fernanda Aparecida Silveira Delfino, Guilherme Artur Falsetti, Patrícia Helena dos Santos Silva, Paulo Henrique Lenharo Faria

RESUMO

É perceptível o grande número de inovações em empresas de tecnologia, sobretudo após os anos 90, quando se iniciou o processo de privatização das empresas desse setor. Discute-se, contudo, a qualidade e a velocidade dessas inovações e, muitas vezes, o que desencadeia esse processo de inovação, uma vez que a desestatização teve como corolário o aumento da competitividade do mercado interno, ocasionado, especialmente, pela entrada de empresas – nacionais e transnacionais – as quais provocaram uma mudança substancial na forma de atuação das empresas do setor. A fim de entender a trajetória de inovação adotada pelas empresas do setor de telecomunicações recorreu-se a taxonomia de Pavitt (1984). Conclui-se, a partir da revisão da literatura desta autora, que as empresas deste setor poderiam ser classificadas como baseadas em ciência (*science based*). No entanto, dado ao aumento de competitividade do setor, questionou-se até que ponto as inovações seguiriam a trajetória tecnológica ou estariam baseadas na busca pelo atendimento às necessidades de seus clientes. Para tanto, buscou-se respostas nas teorias de Orientação para o Mercado (Lambin, 2000, 2006; Narver e Slater, 1990; Day, 1994, 2001; Deshpandé, Farley e Webster; 1993; Kohli e Jaworski 1990, 1993; e Curi, 2007) com o objetivo de encontrar subsídios que permitissem identificar a possível relação existente entre o foco no cliente e inovação. Desta forma, chegou-se ao objetivo deste trabalho de pesquisa que é entender se a inovação nas empresas de telecomunicação no Estado de São Paulo é influenciada pela orientação para o mercado. Para isso, foi adaptado o questionário da Pesquisa de Inovação Tecnológica na Indústria (PINTEC-IBGE, 2004) a fim de realizar-se uma pesquisa exploratória-descritiva, sobre o perfil inovador e a orientação para o mercado, dessas empresas. Este roteiro de pesquisa foi enviado à executivos das áreas de marketing e operações de oito empresas do setor de telecomunicação no Estado de São Paulo, sendo que apenas quatro responderam ao questionário. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevista semi-estruturada com o diretor de operações de uma das quatro empresas que responderam ao questionário, a fim de aprofundar conhecimentos sobre o funcionamento do setor, bem como suas trajetórias de inovação e relação com o cliente. A análise dos resultados obtidos revelou a presença de uma inter-relação entre as áreas responsáveis pela inovação e aquelas que captam informações sobre o mercado. Percebeu-se que as empresas pesquisadas valorizam as opiniões dos clientes, priorizando o atendimento de suas necessidades em seus processos de inovação. Desta forma, os processos de inovação mostraram-se estar alinhados à satisfação e geração de benefícios aos clientes.

1 INTRODUÇÃO

Até o final da década de 90, as empresas de telecomunicação brasileiras eram de economia mista, sendo que a maior parte de suas ações era detida pelo Estado. Segundo estudo realizado por Moreira (1989), os investimentos necessários para disponibilizar 1.200.000 linhas telefônicas eram de aproximadamente US\$900 milhões, o que não era viável para uma companhia gerida pelo governo. A única solução para se obter capital para o setor de telecomunicação era, conforme Ferreira (1997), a desestatização. Assim, a venda de empresas de telecomunicação foi incentivada e tornou-se a mais procurada por capital estrangeiro na década de 90. De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2009), as privatizações do setor de telecomunicação e de energia elétrica corresponderam a 31% cada uma, do total de empresas estatais vendidas entre o período de 1990 a 2002, ou seja, aproximadamente US\$32 bilhões.

O processo de privatização permitiu, ainda, a entrada de novas empresas de telecomunicação no mercado brasileiro. Estas empresas possuíam as mais diversas origens, tais como: bancos,

empreiteiras, empresas multinacionais, entre outras. Com as privatizações os monopólios transformaram-se em oligopólios (SZAPIRO, 2007), demandando o uso de ferramentas de marketing e inovação que permitissem a expansão do mercado, bem como a manutenção de posições competitivas vantajosas. O marketing tradicional, no entanto, não possuía as condições necessárias para garantir esse posicionamento.

No setor de telecomunicação, objeto de estudo deste trabalho, no final da década de 90, os clientes demandavam por inovações, novos produtos e, principalmente, uma melhoria nos serviços de telefonia. Apesar de o mercado estar em crescimento, o processo de privatização fez com que a concorrência aumentasse no mercado brasileiro. Sendo assim, fazia sentido adotar-se uma nova prática de marketing muito mais orientada para as necessidades dos clientes, para as questões de longo prazo e, conseqüentemente, para as estratégias da organização. Day (1994) sugere que os construtos sobre a Orientação para o Mercado (OPM) apresentam-se como um diferencial capaz de fazer com que a empresa aumente sua competitividade e, deste modo, sua lucratividade.

Para que a empresa seja orientada para o mercado, no entanto, é preciso que ela cultive a formação de uma cultura organizacional onde todos os funcionários da empresa tenham essa orientação, Kohli e Jaworski (1990, p.3). Essa cultura, por sua vez, é formada por meio da geração, e disseminação, de inteligência de marketing, baseada nas necessidades atuais e futuras dos clientes (Lambin e Caceres, 2006 e Curi, 2007).

Por outro lado, a inovação de produto é uma prática que tem adquirido uma crescente importância na indústria de telecomunicação devido ao acirramento da concorrência e da busca por mercados e produtos alternativos pelas empresas. Porém, de acordo com Pavitt (1984) as trajetórias de inovação podem seguir cinco caminhos, que são definidos basicamente pelas fontes de tecnologia; pelas necessidades dos usuários e pelos mecanismos de apropriação dos lucros. O caminho das empresas de telecomunicações seria, seguindo a lógica da autora, baseado em ciência (*science based*), o que significa que a trajetória de inovação destas empresas é definida pelas fontes de tecnologia. No entanto, dado ao novo cenário, global e competitivo, em que se insere a indústria de telecomunicações, surgiu o questionamento que motivou este trabalho de pesquisa, que é verificar até que ponto as inovações neste setor seguiriam a trajetória tecnológica ou as necessidades de seus clientes.

Entendendo que a orientação para o mercado favorece o desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente, e que a cultura de OPM pode convergir para dentro das organizações e contribuir para a geração de inovações que atendam as necessidades (atuais ou futuras) de seus clientes (atuais ou futuros), chegou-se ao objetivo geral deste trabalho de pesquisa que é identificar se a orientação para o mercado influencia a inovação nas empresas de telecomunicação do Estado de São Paulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orientação para o mercado

Recorreu-se aos autores Lambin, Narver e Slater, Day, Deshpandé, Farley e Webster; Kohli e Jaworski; e Curi para aprofundar os conhecimentos sobre o tema Orientação para o Mercado, principalmente no tocante à formação da cultura de OPM e ao impacto da OPM nas trajetórias de inovação.

Narver e Slater (1990) acreditam que a cultura organizacional molda as atitudes e comportamentos dos indivíduos da organização. Segundo os autores, isso gera valor para os consumidores e como conseqüência, um melhor desempenho aos negócios. Os autores propõem um modelo de orientação para o mercado que possui três componentes comportamentais: a orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional. Além disso, eles consideram dois critérios de decisão: um baseado no longo prazo e outro na lucratividade da empresa. Estes componentes são atividades que captam e disseminam informações assim gerando valor ao cliente.

Para os autores, a orientação para o cliente significa possuir amplos conhecimentos em relação a eles, o que permite exceder suas expectativas de valor. Desta forma, é muito importante entender quais são suas reais necessidades, desejos e benefícios esperados. Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para os concorrentes trata, no curto prazo, do perfil dos atuais e potenciais competidores em relação a seus pontos fortes e fracos, e no longo prazo de suas estratégias e competências. A coordenação interfuncional é tratada conceitualmente pelos autores, como sendo a que tem o objetivo de gerar mais valor aos clientes por meio dos recursos da organização, a partir da análise das informações sobre os concorrentes e clientes. Segundo a visão dos autores, de posse dessas informações, a organização deve coordenar de forma adequada seus recursos (informações e dados) no alcance dos objetivos organizacionais. A lucratividade é, para eles, a finalidade do negócio, ou seja, o principal objetivo da organização. Na concepção de Day (1994), uma empresa orientada para o mercado deve possuir uma cultura dominante tendo seus valores e crenças compartilhados com o intuito de gerar valor para o cliente. As empresas orientadas para o mercado combinam quatro elementos: cultura orientada para fora, aptidões específicas, estrutura adequada e base compartilhada de conhecimento (DAY, 2001, p. 20). A seguir, serão abordados separadamente os elementos apresentados pelo autor.

- (i) **cultura orientada para fora:** referem-se as crenças, valores e comportamentos. Devem estar orientados para criar valor superior aos clientes e buscar continuamente novas fontes de vantagem competitiva;
- (ii) **aptidões específicas:** a empresa orientada para o mercado, conforme explica Curi (2007, p.30) apud Day (2001), deve estar apta a “sentir o mercado”, antecipar movimentos e adequar-se diante das novas particularidades e exigências dos clientes. Estas empresas se antecipam em relação aos riscos (minimização) e às oportunidades do mercado (pró-atividade), em vez de criar estratégias de reação a eles;
- (iii) **estrutura adequada:** todas as etapas citadas, alinhadas às metas de alto valor contribuem para o sucesso da organização de acordo com Day (2001); e
- (iv) **base compartilhada de conhecimento:** para Day (2001, p. 106) “o que distingue uma empresa orientada para o mercado é a profundidade e oportunidade do conhecimento do mercado, que a capacitam a antever oportunidades no mercado e reagir mais rápido que suas rivais”. As culturas das empresas devem estimular a geração, disseminação e utilização do conhecimento.

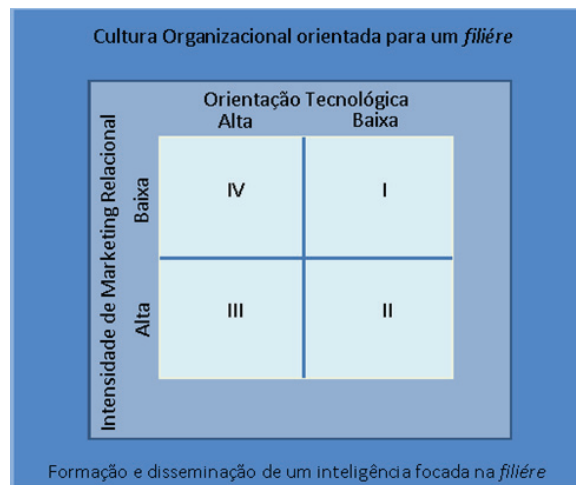
Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) definem orientação para o mercado como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”. Os autores tratam a orientação para o mercado como sendo uma cultura organizacional onde os membros da organização devem sedimentar o valor no consumidor/cliente como o principal objetivo de todas as atividades praticadas na empresa. Todos os componentes de uma organização devem ter como ponto central o foco no cliente na execução de suas atividades.

Kohli e Jaworski (1990, p. 6) conceituam orientação para o mercado como “(...) a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e respostas da empresa a esta inteligência”. Os autores afirmam que geração da inteligência de mercado é o ponto inicial da referida orientação. Conforme Kohli e Jaworski (1990), o objetivo principal da etapa de geração da inteligência de mercado é, se possível, antecipar as necessidades futuras e identificar os potenciais consumidores. Para os autores, a segunda etapa da OPM é a disseminação da inteligência de mercado que consiste na propagação das informações obtidas na etapa anterior pelos vários departamentos de uma organização. Por fim, a terceira etapa compreende as respostas da empresa à inteligência gerada e disseminada, na qual as informações são transformadas em ações concretas voltadas à satisfação das necessidades e expectativas dos

consumidores. Jaworski e Kohli (1993) ao final do trabalho, concluíram que a orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial, independentemente da inconsistência do mercado, intensidade da competição e turbulência tecnológica.

Lambin (2000) entende a OPM como uma forma de marketing estratégico, uma vez que esta orientação diz respeito a todas as funções na empresa, e não unicamente à função marketing. Ele defende que a OPM implica que todas as funções na empresa considerem todos os atores (ou influenciadores) que de alguma forma influenciem na decisão de compra e que por isso fazem parte do mercado. Sendo assim, a OPM deve abranger o cliente final, o distribuidor, a concorrência e o clima sócio-econômico. Todos estes elementos devem ser coordenados internamente de forma interfuncional. Para ele, a ausência de uma OPM pode trazer conseqüências negativas para as empresas tais como: prejuízo na interface da empresa com o ambiente externo, principalmente se as funções de marketing ficarem confinadas a um departamento específico, dificuldade no dialogo com as áreas de pesquisa e desenvolvimento e, conseqüentemente, dificuldades no desenvolvimento de novos produtos, complexidade no tratamento da cadeia de valores, implicações financeiras nas estratégias de marketing e problemas com o marketing de relacionamento. Em resumo, a ausência de uma OPM pode comprometer a empresa na sua capacidade de adaptação aos novos desafios do ambiente (LAMBIN, 2000, p.56).

Curi (2007) abordou o tema orientação para o mercado no contexto das empresas petroquímicas brasileiras. Seu estudo tomou por base o marketing das empresas que possuem sua orientação para a tecnologia e o desbalanço existente entre a orientação para o mercado e o marketing tradicional, bem como a orientação para a tecnologia. No estudo de Curi (2007), a autora afirma que, mesmo em empresas baseadas em ciência, ou em tecnologia – conforme seu entendimento - não existem desenvolvimentos sem que haja uma preocupação com o relacionamento com o cliente. Esta preocupação, no entanto, oscila entre marketing de relacionamento e foco em tecnologia, conforme a figura 1.



Figural - Modelo de Avaliação do Grau de Orientação para o Mercado
Fonte: Curi (2007)

De acordo com a autora, nas empresas fortemente orientadas para tecnologia, as áreas de marketing fazem um grande esforço para atender as necessidades dos clientes. Já nas empresas que possuem foco na orientação para o mercado, estas consideram em seus processos “inovativo”s a preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes sem perder o foco para a tecnologia. Em seu estudo, Curi (2007), afirma que as empresas OPM são aquelas mais

preparadas para se inserirem no mercado global, pois estas empresas podem alavancar vantagens competitivas perante seus concorrentes ao redor do planeta. As empresas conseguem cada vez mais notar as novas e possíveis oportunidades, tomar decisões em cima de bases sólidas e terem previsões do comportamento da concorrência. O modelo de OPM, proposto pela autora, identifica que a OPM “compreende além da orientação para o cliente, a orientação para o cliente final, para aqueles que prescrevem os produtos, para os distribuidores, para os concorrentes e para os fornecedores”. E para que uma empresa seja considerada como orientada para o mercado é preciso identificar a presença de três elementos, conforme demonstrado na figura 2.

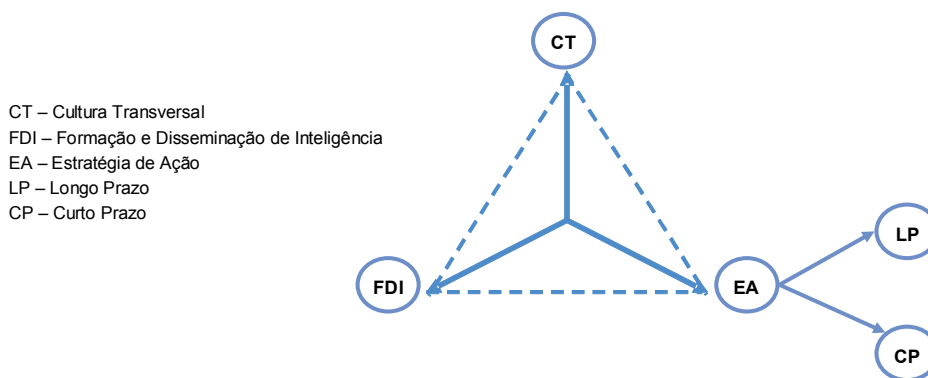


Figura 2 - Modelo Teórico de Orientação para o Mercado

Fonte: Curi, 2007, p. 41

A Cultura Transversal (CT) refere-se à cultura de orientação para o mercado que deve percorrer toda a organização desde o topo da empresa até as áreas mais operacionais. A Formação e Disseminação de Inteligência (FDI) é responsável para que a empresa capte conhecimento do ambiente externo e o circule por toda a organização, desta forma, este conhecimento também estará contribuindo para a formação da Cultura Transversal. E, finalmente, segundo a autora, nada disso resultará em vantagem competitiva, ou melhor, satisfação para o cliente se não houver as estratégias de ação (EA), que tanto podem acontecer no curto como no longo prazo.

2.2 Inovação

Segundo Lambin (2000), as empresas estão sendo cada vez mais confrontadas pela concorrência tecnológica. Tal fenômeno tem se acelerado cada vez mais, permitindo a atuação global das empresas. O corolário, é que a economia dos países está cada vez mais atrelada ao desenvolvimento tecnológico. Drucker (2003) defende que a inovação é um dos instrumentos essenciais para a empresa atingir seu objetivo superior de satisfação dos clientes. Segundo esse autor, as organizações empresariais teriam duas funções fundamentais para atingir o objetivo mencionado: marketing e inovação.

Tidd et al. (2008), argumentam que a inovação é fomentada quando relações são estabelecidas e oportunidades são detectadas e aproveitadas, não dependendo somente da abertura de novos mercados, mas, também, de quando se propicia maneiras diferentes de servir mercados já existentes e maduros. Estes autores definem inovação em quatro categorias abrangentes: (i) inovação de produto: mudança nos produtos/ serviços que uma empresa oferece; (ii) inovação de processo: mudanças nas formas em que os produtos/serviços são produzidos, como exemplo a redução do número de pessoas na linha de produção; (iii) inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Pode-se lançar um produto/serviço para um segmento com um objetivo, porém, pode-se adaptá-lo para um novo segmento com outro objetivo, aproveitando o crescimento de outro mercado; e (iv) inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais da sociedade, que orienta o que a empresa faz.

Em uma visão macro econômica Schumpeter (1968) disserta que a inovação impulsiona e mantém a economia em constante evolução, modificando o mercado e o comportamento do consumidor a cada novidade introduzida, trocando identidades e impulsionando o crescimento. Schumpeter (1985) acredita que estas mudanças são iniciadas pelos produtores, pois inovar é a substituição de formas antigas de produzir e consumir por formas antes não existentes, na qual os produtores acabam persuadindo os consumidores a adquirirem novos produtos. Ele acrescenta ainda que, esta inovação iniciada pelos produtores, leva suas empresas a um monopólio temporário, até que seus concorrentes imitem tal ideia e coloquem produtos similares para concorrer no mercado. A criação do novo faz o antigo tornar-se obsoleto. O referido autor denomina o empreendedorismo como introdução da inovação à economia. Neste cenário, ele destaca o empreendedor como agente de inovação, não por possuir capital, já que esse, em sua visão, pode ser adquirido em instituições bancárias ou em negócios (“inovações”) bem sucedidos, mas por sua importância no ambiente produtivo, seja em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de corporações privadas, ou em outras áreas administrativas.

Pavitt (1984) buscou identificar similaridades nos processos de inovações tecnológicas, baseando-se nas seguintes variáveis: (i) fontes de tecnologias (P&D próprio ou contratado, usuários); necessidades dos clientes (preço, desempenho e confiabilidade); e (iii) métodos de retenção da lucratividade oriundos do sucesso das inovações (patentes, segredos industriais).

Em seu modelo, Pavitt (1984) definiu quatro categorias de empresas para o estudo: *supplier dominated* (dominados pelos fornecedores); *production intensive* (intensivos em produção) – subdivididos em *scale intensive* (intensivos em escala) e *specialized suppliers* (fornecedores especializados); e *science based* (baseados em ciência).

- (i) dominados pelos fornecedores: em sua maior utilizam de inovações de processos desenvolvidos por seus fornecedores de equipamentos e materiais. São firmas do setor de consumo não-duráveis, têxteis, agricultura e construção;
- (ii) intensivos em produção – intensivos em escala: utilizam de inovação de processos desenvolvidos na própria empresa por fornecedores. São firmas do setor de bens de consumo duráveis, aço e automóveis.
- (iii) intensivos em produção – fornecedores especializados: na maior parte as inovações provém da área de P&D da própria empresa. São firmas do setor de ferramentas especiais e instrumentos.
- (iv) baseados em ciência: firmas com grande atividade em P&D, gerando inovações de produtos e serviços. São firmas do setor de biotecnologia, produtos químicos e eletrônicos.

Posteriormente, a categoria setores *information intensive* (intensivos em informação), foi acrescentada para demonstrar a propagação das tecnologias da informação. Pavitt (1984) evidencia que as empresas *science-based* (baseadas em ciência) caracterizam-se pelo grande enfoque em inovações de produtos e serviços, buscando continuamente melhores desempenhos, atuando na presença de poucas indústrias, grande padronização e enfrentando entrada de pequenas empresas inovadoras com intuito de atuar em novos mercados. Nas empresas *science-based* de eletrônica pode-se perceber uma forte característica em inovação de produto, entretanto é notável o crescimento da atividade de inovação do processo, que visa diminuição de custo e melhoria de eficiência. De acordo com este estudo, as empresas de telefonia – objeto deste estudo – podem ser classificadas nesta categoria pelos altos investimentos em P&D. De acordo com Pavitt (1990), há quatro características presentes nas organizações que definem suas atividades “inovativas”:

- (i) interação e colaboração entre áreas de P&D, marketing e produção, que são especializadas na implementação da inovação e decisão estratégica para financiar a entrada em novos mercados;

- (ii) não desenvolvimento de atividades incertas, onde a cada dez projetos de P&D, apenas um atinge sucesso comercial e os outros nove não atingem seu objetivo tecnológico;
- (iii) detenção de conhecimentos tecnológicos específicos cumulativos. Envolvem o desenvolvimento e testes de protótipos e plantas piloto; e
- (iv) diferenciação por características tecnológicas específicas que podem ser utilizadas em campos relativamente próximos como exemplo indústria farmacêutica e de defensivos agrícolas, porém não devem ser utilizados em muitos outros setores como automobilística.

Segundo a autora, as características (iii) e (iv) são as que sugerem as escolhas das estratégias tecnológicas adotadas, não levando em consideração as diferentes fontes de oportunidades tecnológicas e a direção de seus desenvolvimentos. Desta forma, as oportunidades das inovações são direcionadas pelo tamanho da empresa e pelo seu *core business*, e não por demais fatores.

Pavitt (1990) define, portanto, que, pequenas empresas inovadoras têm em sua maioria especialização em estratégias tecnológicas, realizando inovações de produtos de bens específicos com a finalidade de unir a tecnologia às necessidades de seus clientes. Para tal, a estratégia baseia-se em explorar um nicho de produto estável – ferramentas para máquinas, químicos, *softwares* e instrumentos científicos – que se beneficia da experiência de uso do cliente.

Grandes empresas inovadoras são caracteristicamente *board front* nas atividades de tecnologia, baseando-as em laboratórios de P&D e no projeto e operação de complexo produtivo. Tais peculiaridades podem ser encontradas em organizações de químicos, eletrônicos, produção em massa ou em finanças e varejo – projeto e operação de complexo de informação-processamento tecnológico.

2.3 Setor de telecomunicação

Segundo Costa (2008), o setor de telecomunicação brasileiro não podia ser caracterizado como um sistema até a década de 1960. O setor era composto por 800 empresas municipais e privadas sem a presença de um órgão central que direcionasse e estabelecesse diretrizes para este sistema.

Em 1962, o governo brasileiro realizou inúmeras aquisições no setor, unificando o sistema em uma só *holding*, a Telebrás. Entretanto, na década de 1980, segundo Costa (2008), este modelo evidenciou sinais de inviabilidade por não ser capaz de atender a uma crescente demanda reprimida, e, os investimentos estatais estavam engessados pelos altos déficits públicos e inflação. Até o final da década de 1980, o governo teve a intenção de proteger o setor da concorrência internacional, posicionando-o como um setor estratégico para o desenvolvimento do país. Até então, de acordo com Costa (2008) outros países pelo mundo já haviam reestruturado esse setor, o que de certa forma influenciou a decisão do governo do Brasil. O autor destaca que uma das principais metas para a reforma do setor foi a abertura da concorrência e a universalização do acesso ao serviço.

Na década de 90, o setor de telecomunicação no Brasil passou por este amplo processo de reestruturação (PIRES, 1999). Partindo de um monopólio estatal para um mercado aberto e competitivo, a privatização do Sistema Telebrás trouxe uma readequação do setor ao contexto da globalização econômica, exigindo desenvolvimento tecnológico e modernização do sistema de serviços.

Pires (1999) destaca que este processo foi derivado de um detalhado modelo institucional, com destaque para Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), órgão regulatório com efetiva independência para cumprir de forma eficiente as políticas formadas. A criação da Anatel pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) foi de extrema importância na reestruturação do mercado a fim de solucionar conflitos de forma transparente entre agentes de mercado e fiscalização das organizações privatizadas.

Outra importante etapa da privatização do setor, segundo o referido autor, deu-se pela aprovação do Plano Geral de Outorgas (PGO), que determinou diretrizes para a concorrência, delimitando assim as áreas de atuação das grandes três *holdings* de serviços locais de telefonia fixa originadas

da divisão do Sistema Telebrás – Telesp, Tele Norte-Leste e Tele Centro-Sul e oito concessionárias de telefonia celular.

Desta maneira, segundo Costa (2008), o atual panorama do setor de telecomunicação é originado de um conjunto de transformações tecnológicas e econômicas que vem ocorrendo desde os anos 80, que desencadeou a criação de novos produtos, aumento da oferta dos serviços e altos investimentos em infra-estrutura de redes.

A privatização do setor promoveu uma abertura comercial que causou queda nos preços dos equipamentos necessários para a expansão da telefonia. Segundo Costa (2008), as operadoras puderam atender em menos tempo novos pedidos para aquisição de telefonia fixa devido aos grandes investimentos de capital externo e menor custo de produção.

Costa (2008) cita que a privatização da telecomunicação brasileira é um dos casos mais bem sucedidos do mundo não só no setor quanto também em outros setores de infra-estrutura e deu-se pela maior facilidade de implementação devido à maioria das empresas pertencerem ao governo federal. A devida concorrência setorial e a evolução da tecnologia que o cliente utiliza nos dias atuais provêm desta ampla reforma ocorrida na década de 1990.

2.3.1 Sistema de telecomunicação

Conforme Laudon e Laudon (2004), um sistema de telecomunicação é um conjunto de *software* e *hardware* com compatibilidade e organizados para transmitir informações de um ponto a outro. Sendo assim o sistema de telecomunicação pode realizar transmissão de texto, imagens, informações em vídeo ou voz. Os componentes essenciais para o sistema de telecomunicações são: (i) computador para processamento de informações; (ii) terminais ou qualquer equipamento de entrada e saída que enviem ou recebam dados; (iii) conexões pelas quais voz ou dados são transmitidos entre equipamento de envio e recebimento de uma rede; (iv) processadores de comunicações como modems, multiplexadores e controladores que fornecem suporte às funções de transmissão e recepção de dados; e (v) *softwares* de comunicações que permitem controle de atividades de entrada e saída e gerenciamento de outras funções da rede de comunicação.

Laudon e Laudon (2004) reforçam que a informação por meio de um sistema de telecomunicação realiza transição na forma de sinais eletromagnéticos. Estes sinais podem ser classificados como digitais ou analógicos. O sinal analógico apresenta uma onda contínua que passa por um meio de comunicação. Este sinal é utilizado para transmissões de voz e também para refletir variação na entonação. O sinal digital é uma onda não contínua, o qual transmite dados codificados em dois estados discretos: *bits* 1 (um) e *bits* 0 (zero), os quais são representados por pulsos elétricos inativos e ativos.

Para os referidos autores, grande parte dos computadores comunica-se por intermédio de sinais digitais, assim como empresas de telefonia local e redes de grande porte. No caso da instalação de uma rede telefônica tradicional para processamento de sinais analógicos, os sinais digitais não podem ser processados se não houver alterações. Sendo assim todos os sinais devem sofrer conversão para analógicos antes de serem transmitidos por um sistema analógico. Os autores apontam que o dispositivo responsável por esta conversão, chama-se modem (modulação/demodulação), o qual faz a conversão de sinais digitais de computador para analógicos para que haja transmissão por linhas telefônicas normais, ou também re-converte sinais analógicos para formatos digitais para que sejam recebidos por computadores.

As operadoras de valor agregado, segundo Stair e Reynolds (2002), são companhias que desenvolvem sistemas de telecomunicação privado e fornecem esses serviços mediante pagamentos: (i) linhas comutadas, conhecidas como linha padrão, que usam equipamento de comutação para permitir que um dispositivo de transmissão se conecte a outros dispositivos; (ii) linhas dedicadas permitem a conexão constante entre dois locais; (iii) *Private Branch Exchange* (PBX) permite gerenciar a transferência de dados e voz dentro de um mesmo estabelecimento e para linhas externas; (iv) serviços *Wats* representam um serviço de telecomunicação de grande área, onde o usuário liga através do prefixo número 0800 sem pagar nenhuma tarifa, pois a

empresa receptora da ligação paga à companhia telefônica de acordo com uso e nível de serviço; (v) serviços de discagem e de telefonia, que são serviços como o de identificação automática do número que origina a chamada ou identificação do chamador, permitindo a uma empresa filtrar chamadas e armazenar dados; (vi) RDSI (Rede Digital de Serviços Integrados), que é uma tecnologia que transmite simultaneamente voz, vídeo e dados de imagem em um formato digital a partir das linhas existentes de uma operadora; (vii) canal T1, o qual tem a finalidade de aumentar a quantidade de chamadas de voz a serem manuseadas através dos cabos existentes; e (viii) DSL (*Digital Subscriber Line*). Utiliza uma fiação telefônica já existente às residências e corporações para fornecer velocidades de transmissão que excedem os 500 kbps.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve como objetivo entender se a orientação para o mercado influencia a inovação nas empresas de telecomunicação do Estado de São Paulo.

Para que fosse possível aplicar o Modelo de Orientação para o Mercado, desenvolvido por Curi (2007) e, também, fazer a relação entre a Orientação para a Tecnologia e o Marketing de Relacionamento, a unidade de análise escolhida foi as empresas de telecomunicação atuantes no Estado de São Paulo.

Neste trabalho optou-se em realizar uma pesquisa de caráter exploratória-descritiva de natureza qualitativa, pois segundo Cruz e Ribeiro (2004), o objetivo da pesquisa exploratória é disponibilizar informações referentes ao assunto pesquisado e auxiliar o desenvolvimento de hipóteses, além de estabelecer métodos e técnicas específicas para a elaboração do trabalho. A pesquisa descritiva analisa, registra e interpreta os fatos, porém o pesquisador não interfere na realização dos mesmos.

Conforme Richardson (1999), o procedimento qualitativo é diferente do quantitativo, em princípio, à medida que não utiliza um instrumento estatístico para seu processo de análise de problema, portanto não tem como pretensão, medir ou numerar unidades ou categorias de um mesmo setor.

O tipo de amostra utilizada na pesquisa foi a não probabilística, por haver poucas empresas que atuam no ramo de telecomunicação no Estado de São Paulo, além do fato de que não houve nenhum método estatístico utilizado na seleção das amostras. As amostras não probabilísticas, conforme afirma Marconi e Lakatos (2009), não admitem nenhum método estatístico. “Os sujeitos de uma amostra são escolhidos por determinados critérios, seja acidental, intencional ou de seleção racional” (Richardson 1999, p.160). Nesse estudo, foram acionadas oito empresas localizadas no estado de São Paulo, porém apenas quatro delas responderam ao roteiro de pesquisa enviado.

Como o objetivo geral do trabalho foi verificar a inovação em empresas de telecomunicação, o primeiro passo foi identificar se as empresas pesquisadas poderiam ser consideradas empresas inovadoras. Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de adaptação do questionário da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC-IBGE, 2004). Dentre as quatro empresas que responderam ao roteiro de pesquisa, em uma delas realizou-se uma entrevista semi-estruturada com o diretor de operações. O roteiro de pesquisa aplicado continha 35 questões que abordaram a orientação para o mercado e os métodos de inovação, tais como: inovação de produto e processos, atividades “inovativas”, problemas e obstáculos à inovação, formação e inteligência de mercado e disseminação de inteligência. O envio foi realizado através de e-mail e respondido pelos gerentes das áreas de *marketing*.

Na definição de Marconi e Lakatos (2009, p. 167), a coleta de dados é o momento de início da “aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas”, com o intuito de que ocorram as previstas coletas de dados. Para Cervo e Bervian (2002), o questionário é o método mais utilizado por proporcionar maior precisão na coleta de dados. Assim ocorre pelo respondente preencher em anonimato, informando dados mais realistas que em uma entrevista.

Acreditam Cervo e Bervian (2002) que pela facilidade de entrega, os questionários podem ser respondidos por um maior número de pessoas, porém devem ser limitados em sua extensão. A entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (1987) possibilita ao informante discorrer sobre suas experiências a partir do proposto pelo pesquisador. Segundo o autor, é possível o informante participar na elaboração do conteúdo da pesquisa ao seguir de forma espontânea a linha de suas experiências e pensamento, porém não perdendo o foco determinado pelo investigador. As questões estruturadas para a entrevista consideram o embasamento teórico da investigação e as informações que o investigador coletou sobre o fenômeno social.

4 ANÁLISE DE DADOS

As quatro empresas entrevistadas do ramo de telecomunicação serão denominadas como A, B, C e D devido à questão de confidencialidade com os dados compartilhados pelas mesmas. Vale ressaltar que cada uma atua em um mercado específico: a empresa A presta serviços em telecomunicação com soluções em telefonia fixa, banda larga e tráfego de telefonia; a empresa B presta serviço de banda larga sem fio, atuando no mercado de telefonia móvel; a empresa C produz bens e presta serviços para outras empresas de telecomunicação, tais como *Wireless, Optical, IP, Wireline e Applications*; e, por fim, a empresa D fornece sistemas de rádio para criação de rede de celulares, equipamentos de redes para operadoras de telecomunicação e presta serviços profissionais, oferecendo manutenção, suporte e operação assistida.

A análise e compreensão dos roteiros de pesquisa respondidos pelas empresas estudadas demonstram que a inovação de produto está fortemente presente nas quatro empresas. Neste sentido, tanto as empresas A, B e D, esclareceram que seus processos de inovação ocorrem por meio de recursos internos e em cooperação com outras empresas ou institutos. Diferentemente das outras, a empresa C desenvolve seus processos de inovação em sua matriz localizada na Europa, distribuindo-o para suas filiais. Por este motivo, pode-se concluir que a empresa C não é inovadora no Brasil.

As empresas têm como principais focos: equipamentos, *softwares*, técnicas novas ou significativamente aperfeiçoadas e atividades de apoio à produção (planejamento e controle da produção, medição de desempenho, controle da qualidade, compra, manutenção ou computação/infra-estrutura de TI).

Na empresa A foi verificada a relação entre sua área de pesquisa e desenvolvimento e marketing, onde a área de marketing utiliza a opinião do cliente por meio de pesquisa de mercado e *focus group* para o desenvolvimento de novos produtos. A empresa B, também considera que existe relação entre os departamentos de marketing e pesquisa e desenvolvimento, ao citar que o marketing efetua a pesquisa de mercado, informando as oportunidades e demanda, mas, em contrapartida, o departamento de pesquisa e desenvolvimento cria projetos em parceria com diversas áreas e controla o orçamento. A empresa C mostra uma interatividade maior do que as outras empresas pesquisadas entre sua área de marketing e pesquisa e desenvolvimento ao dizer que possui uma área específica que é responsável por conectar as soluções da empresa com o mercado e vice-versa (*Solutions & Marketing*), porém, ela admite ter cortado gastos em pesquisa básica e em tecnologia devido à crise, que afetou o mercado de telecomunicação em especial. Por fim, na empresa D, a área de Inteligência de Negócios é, também, responsável pela pesquisa e desenvolvimento dos produtos e serviços o que delimita falhas na comunicação entre áreas da organização.

Com isso, pode-se influir que a inter-relação entre as áreas responsáveis pela inovação e aquelas que captam informações sobre o mercado é um dos fatores determinantes para classificar uma empresa como orientada para o mercado e, este fator foi constatado em todas as empresas entrevistadas.

Todas as organizações confirmaram que possuem ferramentas que permitem medir o grau de satisfação dos clientes em relação à empresa, além de medir suas expectativas, necessidades e sua percepção de qualidade em relação aos serviços prestados. Além disso, as quatro empresas

informaram que seus clientes participam do processo de desenvolvimento de novos produtos, principalmente através da utilização de pesquisas pelos mais variados modos de abordagem.

Quanto à questão da sistemática, para que os funcionários tenham foco no cliente, a empresa A defende ser necessária a realização de campanhas para o desenvolvimento de projetos alinhados a temas estratégicos da empresa, sobretudo, que propiciem aumento da satisfação dos clientes; ao mesmo tempo, a empresa B realiza campanhas de endomarketing e argumentários; por outro lado a empresa C, citou que há participação direta dos funcionários, em relação à cultura organizacional, por meio do *Balanced Score Card* e demais políticas de relacionamento com clientes; diferentemente das empresas A, B e C, a empresa D informou que não dispõe de sistemática para que os funcionários tenham foco no cliente, segmentando esta atitude de acordo com o entendimento do gestor de cada área. Portanto, a empresa D não é orientada para o mercado, que, segundo Day (1994), uma empresa orientada para o mercado deve possuir uma cultura dominante tendo seus valores e crenças compartilhados com o intuito de gerar valor para o cliente. Esta cultura, portanto, é departamentalizada.

No quesito de análise macro ambiental, a empresa A possui ferramentas que possibilitam a detecção imediata das mudanças fundamentais em seu ramo de atividade, bem como a monitoração das variáveis ambientais que afetam o negócio da empresa, além do acompanhamento de sua demanda atual para cada produto e possuir mecanismos para se manter atualizada quanto às inovações tecnológicas desenvolvidas em centros universitários. A empresa B foi mais específica ao dizer que o departamento de marketing é o fornecedor de dados do mercado, além de desenvolver novos projetos, *pricing*, promoções e comunicação. A empresa C esclareceu que dispõe de ferramentas que verificam a demanda atual dos produtos oferecidos e apresenta condições para detectar imediatamente as mudanças fundamentais em seu ramo de atividade. Por fim, diferentemente das outras, a empresa D não apresenta as ferramentas acima citadas, não monitorando a demanda por seus produtos, variáveis ambientais que afetam o negócio da empresa e dos clientes. Somente acompanha inovações tecnológicas de fornecedores, centros de pesquisas, concorrentes e clientes, possuindo condições para detectar mudanças no setor.

Em relação ao macro ambiente, as quatro empresas não possuem ferramentas que monitorem as variáveis ambientais que afetam os negócios dos clientes. É necessário, também, atentar-se ao fato dos clientes da empresa A serem compostos por pessoas físicas e jurídicas, os clientes das empresas B e D serem compostos em sua maioria por pessoas físicas, enquanto a empresa C apresenta como maioria dos clientes, pessoas jurídicas.

Finalizada a análise dos dados apresentados, deve-se atentar para o conceito de orientação para o mercado. Neste sentido, genericamente, pode-se conceituar uma empresa orientada para o mercado como sendo aquela que acredita que suas atividades devem estar alinhadas com as necessidades dos clientes. É necessário ressaltar que as diferenças apontadas pelos autores residem nos elementos que estes julgam necessários para atingir essa teoria.

Quanto à conceituação de inovação, entende-se, segundo ensinamentos do autor Afuah (2003) esta ser a utilização de uma nova tecnologia e do conhecimento do mercado para oferecer aos clientes um novo produto ou serviço, com custos menores, com melhores ou novas características que antes não existiam. Os roteiros de pesquisa evidenciaram que todas as organizações ofereceram aos seus clientes novos produtos e serviços entre os anos de 2006 e 2008 com novas características tanto no mercado nacional quanto no mercado mundial. Tidd et al. (2008) ressaltam dentro de quatro categorias abrangentes de inovação, a inovação de processos, que consiste na mudança da forma com que um produto e serviço são produzidos. Este tipo de inovação foi citado, também, pelas quatro empresas estudadas, principalmente em equipamentos, *softwares* e técnicas aperfeiçoadas em atividades de apoio à produção.

Em relação ao conceito de marketing, esta pode ser definida como a atividade de captação e análise das idéias dos clientes. Observa-se ser fundamental a aplicação conjunta dos três

conceitos acima mencionados nas atividades da empresa, de forma que, o departamento de marketing após captar e analisar as idéias dos clientes disponibiliza os resultados para a equipe de Pesquisa e Desenvolvimento, que por sua vez irá adequar um novo produto ou serviço às necessidades apresentadas pelo cliente, atingindo a satisfação deste.

Com base na análise dos dados já apresentados, nota-se que as empresas ora estudadas valorizam as opiniões dos clientes, bem como, priorizam o atendimento das necessidades destes, adequando seus produtos, alçando inovações e o conseqüente contentamento dos clientes. Portanto, exceto a empresa D, esta claro que as atividades realizadas pelas demais são orientadas para o mercado, razão pela qual surgem as inovações apresentadas. Utilizando-se dos argumentos de Pavitt (1984), a empresa D inova, pois é altamente orientada para tecnologia. Desta maneira, as inovações não partem da orientação para o mercado.

4.1 Entrevista semi-estruturada

Foi realizada entrevista com o diretor de operações da empresa A por meio de questões abertas a fim de aprofundar o conhecimento sobre o mercado de telecomunicação. Desta maneira pôde-se analisar o posicionamento da empresa em relação à OPM e inovação. Segundo dados fornecidos pelo diretor, a empresa dispõe de três unidades de negócios:

- (i) residencial: que aborda internet e televisão a cabo;
- (ii) negócios: dividida entre grandes clientes e demais, baseado em faturamento – fornecendo para ambos os tipos de clientes, internet e telefonia fixa;
- (iii) interconexão: serviço de ligação da telecomunicação entre as empresas do setor, ou seja, tráfego entre as operadoras do sistema de telecomunicações

Estas unidades são suportadas por 7.000 funcionários, sem estar inclusos os funcionários terceirizados. A empresa atua no Brasil, tendo como foco principal o Estado de São Paulo, e, na América Latina, atua com telefonia fixa na Argentina, Chile, Colômbia e Peru.

Perguntado como o diretor classifica a atual posição do setor, a resposta foi:

O setor de telecomunicação vem sofrendo grandes mudanças nos últimos cinco anos. Primeiro teve um monopólio das estatais e na época existia uma empresa estatal que conectava empresas locais e residências através dos estados brasileiros. Nesse período, as empresas não se preocupavam em trazer nada de novo, os telefones eram do modelo de discagem por meio de disco, todas as empresas que atuavam no setor estavam acomodadas e não agregava nada de diferente para o cliente, que na época pagava grandes valores por uma linha telefônica e ainda tinha que esperar um bom tempo para recebê-la. Mas esse modelo durou até meados de 1997-1998, quando as privatizações começaram a ocorrer. Foi a partir daí que as empresas perceberam a necessidade de fazer um planejamento no longo prazo e olhar para as necessidades dos clientes. Ficou claro que o setor precisaria trazer coisas novas, já que a competitividade estava começando a ficar acirrada.

A contribuição feita pelo diretor corrobora o estudo de Costa (2008) que define a concorrência setorial e a evolução tecnológica sendo proveniente da ampla reforma causada pela privatização na década de 1990.

Quando perguntado o que vem impulsionando o setor nos últimos anos, o entrevistado elucidou que a necessidade das pessoas se comunicarem em qualquer lugar trouxe os primeiros aparelhos celulares analógicos, por volta de 2003. Neste momento, o setor passou a visualizar um confronto direto entre a telefonia fixa e a telefonia móvel no país, e, como as empresas ainda não sabiam como atuar nesse mercado emergente, as áreas de inovação e pesquisa de mercado foram criadas com o intuito de identificar e explorar as oportunidades. Foi preciso entender ainda melhor as necessidades dos clientes, e então *focus groups* foram realizados para analisar seus depoimentos e a participação em feiras aumentou para que o relacionamento se estreitasse. Realizar análises da concorrência passou a ser um trabalho contínuo e de extrema importância, até mesmo para criar ofertas de preços para o consumidor.

De acordo com Lambin (2000), as inovações podem ser “puxadas” pela procura do mercado ou “empurradas” pelas empresas inovadoras. No caso da referida empresa, houve grande

preocupação em ouvir o cliente e entender a fundo suas necessidades, trazendo as inovações a partir do que foi pesquisado, “puxando-as”.

Questionado sobre o que tem chamado atenção das organizações de telecomunicações para o cliente através das pesquisas, a resposta dada esclareceu que existe uma grande preocupação em estudar mais o hábito de consumo do cliente. Como exemplo, já é possível verificar a existência de certa tendência na substituição das chamadas de telefone fixo por telefone móvel, que dentre muitos motivos, um de destaque é a praticidade. Em uma residência com menos extensões de linha fixa, o uso do telefone móvel é maior, e, quanto maior o número de aparelhos fixos dentro da residência, mais ligações de telefone fixo. Isso reflete que ainda é necessário realizar muitos estudos sobre o consumidor para poder entregar-lhes a melhor solução.

Foi inquirido sobre quais as principais inovações que o setor trouxe para o mercado e qual é principal fonte de receita das empresas de telecomunicação. A resposta foi:

A principal fonte de receita vem da telefonia. A residencial possui maior volume de chamadas, mas o maior faturamento vem dos clientes empresariais, que fazem interurbanos e ficam mais tempo nas chamadas, lembrando que essas duas divisões são gerenciadas por áreas diferentes. E o que o setor traz de novo para o mercado são os aparelhos, desde as estrelas para reunião até os celulares, tem muita coisa nova digital.

Segundo o diretor, as maiores inovações do setor dizem respeito à categoria de inovações de produtos, definida por Tidd et al. (2008).

Foi indagado sobre a como a área de inovação da empresa trabalha. O diretor explicou que esta área é responsável por pensar em novidades para todos os negócios: fixo, móvel, *wi-fi*, etc. preocupando-se com clientes e concorrência, para assim entregar os melhores produtos e serviços.

Para analisar a disseminação da informação dentro da empresa, foi perguntado se os novos projetos são repassados a todos os funcionários da empresa e a resposta dada foi que primeiro é realizada uma análise financeira de viabilidade para o projeto e, se aprovado, ele é repassado a todos os envolvidos.

Quando questionado se os funcionários sabem de tudo o que acontece na empresa, o diretor informou que é repassado um e-mail diário com novidades da empresa, do setor e da concorrência, como um *clipping*, e também existe a internet popular, onde funcionários operacionais que não tem acesso ao computador podem realizar *login* nessas máquinas espalhadas pelos prédios para se informar do que está acontecendo. Desta maneira, podemos classificar esta organização como OPM, onde segundo Lambin (2000), implica que todas as funções na empresa considerem todos os atores (ou influenciadores) que de alguma forma influenciem na decisão de compra. A informação é disseminada dentro da empresa, e faz com que os funcionários estejam envolvidos com o que acontece dentro e fora de seu ambiente de trabalho.

Pesquisado se novas idéias dos funcionários são bem-vindas pela empresa e como elas prosseguem até serem implementadas. O diretor especificou que quando um funcionário tem uma ideia, ela não é encaminhada diretamente para a área de inovação. Antes disso o funcionário comunica-a a seu gestor, e, se obtiver sua aprovação, é então repassada para a área de inovação.

Para entender as parcerias que a empresa possui para gerar inovação, foi perguntado se existe relação com universidades para desenvolvimento de novos produtos e serviços. O diretor então respondeu:

Sim, a empresa trabalha junto com universidades para desenvolver novos projetos tecnológicos. As universidades propõem os projetos e nós analisamos. Quando aprovamos, a empresa financia o estudo e quando o produto fica pronto, a patente pertence à empresa. É uma relação de duas mãos, os alunos se desenvolvem trabalhando em projetos de grande valor e a empresa consegue ter bons resultados com inovação.

Para finalizar a entrevista, foi questionado se existe uma cultura na empresa voltada para o cliente. O diretor respondeu:

Sim, nós queremos nosso cliente satisfeito. Trabalhamos para melhorar cada dia nosso *call center*, temos um padrinho para as chamadas onde aquela pessoa que atende o cliente tem o compromisso em sanar toda e qualquer dúvida dele, queremos que nosso serviço seja efetivo. Nossa meta é atender da melhor maneira todos e gerar satisfação plena.

4.2 Orientação para a tecnologia e o marketing de relacionamento

Depois de feitas as análises, foram verificadas se há semelhanças em relação às respostas coletadas nas empresas com o intuito de classificá-las conforme seu grau de orientação para o mercado. As análises que se seguem foram extraídas dos roteiros de pesquisa enviados às empresas ou entrevista efetuada.

4.2.1 Relação entre orientação para o marketing e para a tecnologia

Verificou-se que as empresas A, B possuem equilíbrio em relação à orientação de seus recursos. Por serem empresas voltadas à tecnologia, identificou-se a atuação junto aos recursos internos e em cooperação com outras empresas ou institutos. Por sua vez, a empresa C tem seus processos de inovação desenvolvidos em sua matriz.

As empresas A e B estão constantemente em busca do desenvolvimento de seus produtos, e, além disso, possuem estratégias de aproximação com seus clientes, tendo como intuito gerar melhores resultados. Nesta direção, identificou-se a participação dos clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, a empresa C por possuir as mesmas características de marketing de relacionamento, não promove no Brasil o desenvolvimento de seus produtos.

Com base nas análises anteriores, classificaram-se as empresas em categorias e as relacionaram em orientação tecnológica e intensidade do marketing relacional. A categorização elaborada encontra-se na figura 3.

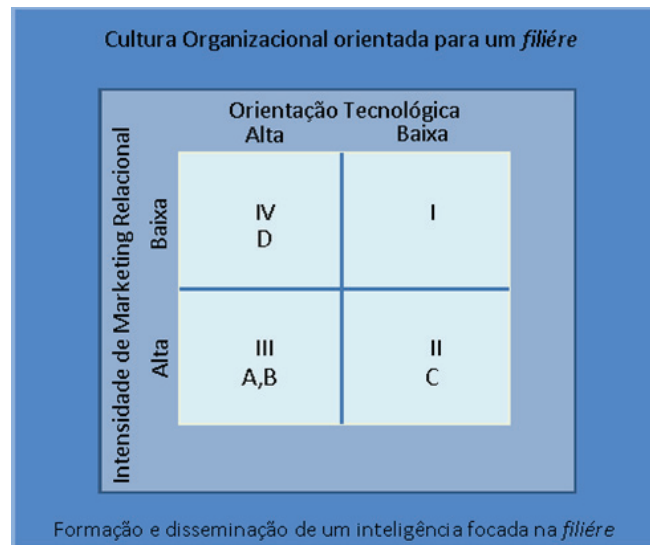


Figura 3 - Modelo de Avaliação do Grau de Orientação para o Mercado

Fonte: Adaptado de Curi (2007)

As empresas que se encontram no quadrante I poderiam ser descaracterizadas como orientadas para o mercado, pois não demonstram esforços que lhes façam se aproximar dos clientes, ou no desenvolvimento de produtos novos. Estas empresas não demonstram possuir estratégia de ação, apesar de terem os dois básicos elementos de orientação para o mercado. Conforme Curi (2007, p. 178), pode-se considerar as características das empresas localizadas no quadrante I com “baixa ou nenhuma orientação tecnológica e baixa, ou nenhum relacionamento com o cliente.

As empresas que se encontram no quadrante II, no caso estudado a empresa C, buscam compensação da baixa orientação tecnológica por meio da realização de esforços de marketing. A empresa C é menos orientada para a tecnologia por não possuir desenvolvimentos de inovação no Brasil. Com o intuito de suprir essa deficiência, a empresa em questão realiza um grande esforço comercial e de relacionamento com os clientes. A atividade da empresa C junto ao cliente é intensa, possibilitando considerar sua orientação para o cliente como uma cultura forte, que percorre toda a organização (grau de satisfação, expectativa, futuras necessidades, qualidade dos produtos ou serviços prestados). De acordo com Curi (2007, p. 179), é possível considerar as características das empresas localizadas no quadrante II com “baixa orientação para a tecnologia e um forte esforço de marketing visando a aproximação com o cliente”.

As empresas que se encontram no quadrante III, sendo o caso das empresas A e B, demonstram forte equilíbrio em relação à orientação tecnológica e atividade junto aos clientes. Conforme Curi (2007, p. 179), pode-se considerar as características das empresas localizadas no quadrante III com “alta orientação para a tecnologia e uma alta aproximação com o cliente”.

As empresas que se encontram no quadrante IV, segundo Curi (2007, p. 179), possuem como característica “uma alta orientação para a tecnologia e uma baixa aproximação com o cliente”.

Os quadrantes II, III e IV, ao serem avaliados, permitem relacionar a orientação tecnológica e as estratégias de marketing adotadas pelas empresas. Pode-se, então, afirmar que os recursos tecnológicos e mercadológicos procuram equilibrar-se entre si. Por fim, conclui-se que para a empresa ser classificada como orientada para o mercado não basta apenas possuir os dois elementos básicos (orientação tecnológica e estratégias de marketing relacional), é necessário que a empresa esteja classificada no Quadrante II, Quadrante III ou Quadrante IV.

5 CONCLUSÕES

Ao realizar análise de uma amostra das organizações do setor de telecomunicação, foi possível identificar por intermédio dos roteiros de pesquisa a forte presença de inovações. Há grande variedade de novos produtos e serviços ofertados aos consumidores nos últimos anos, provenientes de diversos fatores correlatos. Entretanto, é necessário ressaltar que um dos relevantes fatores para tal fenômeno é a orientação das organizações para a tecnologia, que torna as inovações de produtos e processos possíveis.

Foi aplicado o modelo de orientação para o mercado que possui três elementos: cultura transversal, formação e disseminação de inteligência e estratégia de ação em empresas de telecomunicação no Estado de São Paulo. Verificou-se que há compensação entre a orientação para o mercado e o marketing de relacionamento, tornando possível classificar as estratégias de ação em quatro categorias, conforme relação encontrada entre a Orientação Tecnológica e o Marketing Relacional:

Categoria I: Baixa Orientação Tecnológica e Baixo Esforço de Marketing Relacional

Categoria II: Baixa Orientação Tecnológica e Alto Esforço de Marketing Relacional

Categoria III: Alta Orientação Tecnológica e Alto Esforço de Marketing Relacional

Categoria IV: Alta Orientação Tecnológica e Baixo Esforço de Marketing Relacional

As quatro empresas pesquisadas pertenciam a grupos multinacionais, entretanto, possuem objetivos estratégicos diferentes com relação à orientação para o mercado. Há organizações que se preocupam em desenvolver produtos por meio de recursos internos e em cooperação com outras empresas ou institutos. No entanto, verificou-se que há uma empresa que desenvolve seus processos de inovação em sua matriz.

O resultado da pesquisa demonstrou que nas empresas de telecomunicação, há uma forte inter-relação entre as áreas responsáveis pela inovação e aquelas que captam as informações sobre o mercado. Esta questão pode ser encontrada até mesmo pela empresa classificada como menos orientada tecnologicamente, pois a área de marketing busca sempre manter seu posicionamento. A interação que há entre os departamentos com foco numa cultura orientada para o mercado

possibilita o direcionamento de seus recursos para o mercado e assim supra sua deficiência, caso exista.

Foi observado, ainda, que todas as empresas pesquisadas possuem ferramentas para medir o grau de satisfação do cliente. As empresas visam estabelecer parcerias duradouras por meio da entrega de produtos de alto valor, além da atuação dos clientes nos processos de desenvolvimentos de novos produtos. Há variações na intensidade destas práticas de empresa para empresa, porém, a preocupação em estabelecer laços com seus clientes foi verificada até mesmo na empresa menos orientada para o mercado. As organizações pesquisadas valorizam as opiniões dos clientes, priorizando o atendimento de suas necessidades, buscando continuamente sua satisfação. Porém, pode-se afirmar que uma delas que são altamente orientadas à tecnologia não realiza suas inovações com base na orientação para o mercado.

Diante desses resultados pode-se concluir que as organizações de telecomunicação trazem inovações para o mercado frequentemente, porém, nem sempre ocorrem de maneira orientada para o mercado. Grande parte da amostra analisada retrata o fato do entendimento do cliente e de uma cultura organizacional voltada para fora, porém, este fato pode-se não originar o ato de uma criação de inovação para o setor.

Este trabalho contou com a limitação de uma pequena amostra estudada pelo fato do setor possuir poucos *players* e, ainda, representar um mercado fechado e de difícil acesso.

Por fim, sugere-se como prosseguimento da pesquisa o estudo da satisfação do cliente usuário de serviços de telecomunicação, para assim melhor identificar a visão do consumidor sobre as corporações do setor.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Bibliografia

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Vilson Aparecido da. **Privatização e reestruturação das telecomunicações no Brasil e seus impactos sobre a criação e destruição de emprego**. Ribeirão Preto, 2008.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: Teoria e Prática**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

CURI, Denise P. **Orientação para o Mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional**. 2007. Dissertação (Doutorado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 37-52, Sep/Oct, 1994.

_____. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Thompson, 2003.

FERREIRA, P. C. **Investimentos Públicos e Infraestrutura no Brasil**. In: FONTES, R. M. O. Estabilização e crescimento. Viçosa: UFV, 1997.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A.K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 3, p. 53-70, July, 1993.

_____; _____. Market Orientation: the construct, research propositions, and *Managerial Implications*. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 3, p. 1-18, April, 1990.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A.K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 3, p. 53-70, July, 1993.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000

- _____ ; CACERES, R.C. L'Orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? **Recherche et Applications on Marketing**, v. 21, no. 2, 2006
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital**. 5ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOREIRA, M. M. **Progresso Técnico e Estrutura de Mercado: O Caso da Indústria de Tele-equipamentos**. In: Prêmio BNDES de Economia. 13ª ed. Rio de Janeiro: 1989.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n.2, p. 20-35, Oct, 1990.
- PAVITT, K. Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. **Research Policy**. n. 13, p.343-373, 1984.
- _____ What we know about the strategic management of technology. **California Management Review**. v. 32, n. 3, p. 17-26, Spring 1990.
- PIRES, José Cláudio Linhares. **Políticas Regulatórias no Setor de Telecomunicações**, 1999. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1109.pdf>. Acesso em: 26 de outubro de 2009.
- RICHARDSON, Roberto J. (e colaboradores). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- RÚDIO, Franz V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 29ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Fundamentos do Pensamento Econômico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- _____ **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. 2ª. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- SZAPIRO, Marina. **As Mudanças Recentes do Setor de Telecomunicações e os Desafios**
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- 6.2 Sites Pesquisados**
- BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social): <http://bndes.gov.br>
- EPTIC (Economía Política de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación): <http://eptic.com.br>
- IBGE:<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/Pintec2004.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2009.