

A Relação entre o Grau de Orientação para o Mercado e a Orientação Tecnológica em Empresas Baseadas em Tecnologia

Autoria: Denise Pereira Curi

RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de estudos realizados em dez empresas do setor petroquímico, atuantes no Brasil. Trata-se de uma pesquisa sobre o grau de orientação para o mercado, onde foram avaliadas as variáveis, orientação tecnológica e marketing de relacionamento, bem como suas possíveis inter-relações. O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar, em empresas tidas como *science based*, o comportamento das variáveis: orientação para o mercado e orientação tecnológica. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade, baseadas nos trabalhos de Lambin (2000), Narver e Slater (1990), e Jaworski e Kohli (1990) sobre orientação para o mercado. Dentre os resultados obtidos, chamou a atenção adoção dos modelos inovativos *technology push* ou *technology push* e *demand pull* em concomitância com a prática de marketing de relacionamento, e, também, a busca de um equilíbrio entre estas duas variáveis. Os resultados foram colocados em uma matriz, para demonstrar os diferentes graus de orientação identificados.

INTRODUÇÃO:

O aumento da competitividade entre as empresas, o ambiente externo em constante mutação, as mudanças no perfil dos consumidores, e a exigência por produtos e processos inovativos cada vez mais efetivos, têm dado aos estudos de Orientação para o Mercado (OPM) uma importância crescente no campo das melhores práticas de gestão, além de trazer à tona debates relativos às divergências existentes entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento, ou, ainda, entre o marketing estratégico e o marketing operacional. A orientação para o mercado é tratada na literatura como a entrega de produtos de valor superior aos clientes de uma organização, o que implica em uma atuação conjunta entre as diversas áreas da empresa. Este tema, normalmente aparece relacionado a aspectos de cultura, e aprendizagem organizacionais, orientados para a criação eficaz e eficiente de todas as condições para gerar valor superior aos clientes.

Os conceitos relacionados aos modelos inovativos, por sua vez, têm adquirido importância nos estudos de marketing estratégico, e demonstrado relações positivas entre a OPM e os aspectos relativos à inovação (MANZANO *et al.*, 2005). As transformações no processo de inovação, ao longo dos anos, têm favorecido cada vez mais os processos interativos de natureza social, o que é privilegiado em empresas orientadas para o mercado, devido à presença de uma maior inter-relação entre as áreas da organização. A integração das áreas permite uma interação entre pesquisa, desenvolvimento tecnológico, e difusão - que fazem parte de um mesmo processo - e, também, a interação dos diversos departamentos de uma organização, como: produção, marketing, P&D etc., (CASSIOLATO e LASTRES, 1999). Além disto, a abordagem sistêmica, adotada por empresas orientadas para o mercado, contribui sobremaneira para os processos inovativos. Dosi (1984) lembra que o processo de inovação tecnológica só pode ser caracterizado com suficiente precisão por meio de uma abordagem sistêmica que envolva a empresa, que está desenvolvendo novos produtos, e o comprador, para quem este produto está sendo desenvolvido. Percebe-se, portanto, que a ocorrência de uma integração maior em relação aos atributos de uma tecnologia, possibilitada pelos ambientes de P&D nas empresas, proporciona um maior sucesso nas atividades de busca de inovação. A atividade conjunta entre a área de P&D e as diversas áreas da organização permite que a empresa apresente um grau mais elevado de inovação (JAWORSKI e KOHLI, 1990; DESHPANDE *et al.* (1993); SLATER e NARVER, 1994), e possibilita sua resposta às condições do mercado com diferentes planos de ação,

(JAWORSKI e KOHLI, 1993). Além disso, a obtenção de um maior número de *feedback* graças à formação e disseminação da inteligência de mercado pela empresa, de forma integrada, favorece a criação de um ambiente criativo. Nesta direção, alguns autores mencionam a orientação tecnológica (*technology push*) como um elemento integrante da OPM, (LAMBIN, 2000; LAMBIN e CACERES, 2006).

Fica claro, portanto, que a OPM contribui para a formação de um clima propício às inovações tecnológicas, porém, em empresas de base tecnológica (*science based*, de acordo com a taxonomia adotada por Pavitt (1984)) é possível identificar também ambientes favoráveis à orientação para o mercado?

Nesta contextualização, encontra-se o objetivo do desenvolvimento deste artigo, que é, partindo-se da proposição de que em empresas de base tecnológica, também, é possível identificar ambientes que favoreçam OPM, avaliar a atuação das variáveis OPM e orientação tecnológica.

REVISÃO DA LITERATURA

Orientação para mercado

Conforme demonstrado no Quadro 1, os estudos da OPM distinguem-se de acordo com o enfoque dado ao assunto em:

Quadro 1 – Diversos enfoques atribuídos aos estudos de Orientação para o Mercado

Comportamento Organizacional	Kohli, Jaworski (1990); Jaworski, Kohli e Kumar (1993); Matsuno, Mentzer e Rentz (2000)
Estrutura Organizacional	Day (2001)
Cultura Organizacional	Narver e Slater (1990, 1998 e 2004); Deshpandé e Webster (1989); Deshpandé, Farley e Webster (1993); Day (2001)
Estratégia	Ruekert (1992); Lambin (2000); Lambin e Caceres (2006); Shapiro (1988); Aaker (1988 e 2001).
Recursos da Organização	Hunt e Morgan (1995)

Fonte: Elaborado pela autora

No tocante à aplicação do conceito de OPM, é possível identificar posições divergentes entre os autores, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Aplicação do Conceito de Orientação para o Mercado

Aplicação do conceito de Orientação para o Mercado	Autores
Cliente	Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Bhuiyan et Kiecker, 2000
Cliente e concorrente	Narver e Slater, 1990, 1993, 1994, 1996, e 2000; Kohli e Jaworski, 1990; Matsuno, Mentzer e Rentz, 2000; Voss e Voss, 2000.
Cliente, concorrente e distribuidores	Lambin, 1995; Rivera, 1995; Lado, 1995; Raju, Lonial e Gupta, 1995; Lambin e Moreau, 1996.
Cliente, concorrente, distribuidores e <i>prescripteurs</i> (solicitantes)	Lambin e Caceres, 2006.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lambin e Caceres (2006)

Alguns estudos referem-se, ainda, ao desempenho financeiro e comercial atingido por empresas orientadas para o mercado (Aaker, 1988; Kohli e Jaworski, 1990; Kotler, 1984; Shapiro, 1988; Webster, 1988).

Jarworski e Kohli (1990) entendem que a OPM representa uma forma de a organização implementar os conceitos de marketing relacionados ao: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade. De acordo com os autores, a OPM implica em: (i) **formação de uma inteligência de mercado**, que capte informações sobre necessidades e desejos dos consumidores, atuais e potenciais, bem como, sobre a movimentação de seus concorrentes; (ii) **disseminação desta inteligência pela empresa**; (iii) **capacidade de a empresa responder ao mercado**, por meio da oferta de produtos ou serviços que satisfaçam seus clientes. Para os autores, algumas condições básicas são necessárias para que ocorra a OPM: (i) papel dos gerentes *seniores*; (ii) as dinâmicas interdepartamentais; e (iii) sistemas organizacionais. Segundo estes autores, a OPM traz respostas favoráveis para a organização, entre as quais os autores destacam: (i) as respostas dos consumidores; (ii) melhoria no desempenho dos negócios; e (iii) resposta positiva dos funcionários.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) entendem que a orientação para o mercado está relacionada à cultura da empresa, significando um padrão de crenças e valores compartilhados que ajudam a entender como a empresa funciona, ao mesmo tempo em que fornece o direcionamento da organização. Na visão deles orientação para o cliente é sinônimo de orientação para o mercado. Para esses autores, somente compreendendo que a orientação para o cliente é ditada pela cultura, é que os membros da organização além de compreender as necessidades dos clientes, também poderão direcionar suas atividades no sentido de criar valor aos clientes. As pesquisas realizadas por Deshpandé, Farley e Webster (1993), sugerem que os melhores desempenhos organizacionais estariam associados à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Assim sendo, seria interessante a empresa dedicar-se a criar uma cultura de valores e normas orientadas para o mercado e à inovação.

Narver e Slater (1990) tratam a OPM como uma vantagem competitiva que deve ser incorporada pela cultura empresarial a fim de criar valor para o cliente de forma eficiente e efetiva. Desta forma, o modelo de OPM proposto pelos autores consiste de três componentes ambientais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional; e dois critérios de decisão: foco no longo prazo e na lucratividade.

Day (2001) apresenta um modelo similar ao de Narver e Slater (1990), mas com componentes adicionais. Em seu modelo a OPM é composta de três elementos: cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado, e estrutura. Dando apoio a estes elementos, há uma base compartilhada de conhecimento e informações, sobre o mercado. O resultado da conjugação e adequação da cultura, aptidões, estrutura e base de conhecimento é uma capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos, e que permite a elaboração de estratégias que forneçam valores superiores a seus clientes, além de manter a empresa alinhada às mutáveis exigências do mercado, (DAY, 2001). A OPM é uma variável de gradação contínua: as empresas podem ser mais ou menos orientadas para o mercado. Segundo o autor, além da maior lucratividade, a OPM traz também os seguintes benefícios para a empresa: (i) maior eficiência em custos e investimentos; (ii) preço maior, devido à elaboração de projetos de valor superior; (iii) neutralização da concorrência, uma vez que clientes satisfeitos não mudam de fornecedor; (iv) satisfação dos funcionários; e (v) aumento da receita. Day (2001) entende que empresas orientadas para o mercado estão mais capacitadas para perceber as oportunidades e, também, para compreender o mercado e com isso atrair e manter clientes valiosos. Nesse sentido, o autor destaca que a empresa deve observar alguns aspectos, como: (i) entregar valor superior ao cliente; (ii) manter clientes (as empresas com orientação para o mercado, devem ter conhecimento que só a satisfação do cliente não é suficiente, é preciso uma conversão no relacionamento e lealdade); e (iii) alavancar investimentos do mercado.

Lambin e Caceres (2006) tratam a OPM sob o enfoque de uma abordagem sistêmica, pois entendem o ambiente empresarial como um conjunto de atores cujas atividades estão inter-relacionadas. Deste modo, na visão dos autores, a OPM deve abranger toda a cadeia produtiva. Os autores estabelecem quatro elementos de diferenciação entre o conceito de OPM e marketing tradicional: orientação, modelo de inovação, gestão de marketing e responsabilidade. Os autores consideram que o conceito de OPM apresenta uma estrutura tridimensional: uma relacionada à filosofia da gestão (cultura), um instrumento de reflexão estratégica (análise) e o braço comercial (ação). Em uma empresa que adota a orientação para o mercado, a dimensão “cultura” é assumida pela direção geral, a dimensão “análise” pelas unidades estratégicas e a dimensão “ação” pela função marketing propriamente dita. As dimensões “cultura” e “análise” são atividades transversais que afetam toda a empresa, e a dimensão “ação” está confinada ao departamento de marketing. Estas três dimensões, em particular as dimensões “ação” e “análise”, exigem, por parte da empresa, medidas específicas em relação aos principais atores que operam no mercado, conforme Quadro 3:

Quadro 3: Dimensões da Orientação para o Mercado

Dimensões	Atividades	Posição na empresa
Cultura (transversal)	Uma <i>filosofia de gestão</i> que afeta cada função na empresa	<i>A direção geral</i> Uma cultura da empresa difundida na empresa
Análise (transversal)	A <i>reflexão estratégica</i> : análise das necessidades do mercado e de cada opção estratégica	<i>O mercado estratégico</i> A responsabilidade das unidades de atividades estratégicas (UAS – <i>unités d’activité stratégique</i>)
Ação (funcional)	O <i>braço comercial</i> : meios por meio dos quais se abrem as opções estratégicas retidas	<i>O marketing operacional</i> A responsabilidade das áreas comerciais.

Fonte: Adaptado de Lambin e Caceres (2006:4)

Lambin e Caceres (2006) defendem, portanto, o paradigma da informação-disseminação-resposta, contrariando as idéias de Narver e Slater (1990), e Kohli e Jaworski (1990), que apresentam a OPM como uma cultura organizacional sem colocar em evidência as implicações desta cultura sobre a gestão de marketing. Para Lambin e Caceres (2006), o paradigma cultura-análise-ação finaliza no gerenciamento *market-driven* e, em particular, sobre as análises do marketing estratégico e sobre as ações do marketing operacional. Eles defendem que a orientação tecnológica não é uma alternativa para a OPM. Ela faz parte da OPM, apoiando-se em um marketing estratégico pró-ativo e não na observação de necessidades não satisfeitas (marketing estratégico de resposta). Com relação aos impactos econômicos e financeiros provocados pela OPM, Lambin e Caceres (2006) sugerem que duas variáveis sejam consideradas: as turbulências do ambiente econômico e social, e a coordenação interfuncional.

Para a realização deste trabalho de pesquisa, tomou-se como base muitas das considerações realizadas por estes autores, principalmente no que diz respeito à preocupação com a existência de uma cultura transversal e com a formação e disseminação de uma inteligência orientada para fora. Observaram-se, ainda, as argumentações de Lambin (2000), e Lambin e Caceres (2006), em relação à abrangência da OPM, entretanto, considerou-se um sexto componente: a orientação para os fornecedores.

Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento pode ser considerado como um componente da orientação para o mercado, uma vez que procura desenvolver a fidelidade entre a empresa e seus clientes, dispõe de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, e estabelece um local propício para testar novas idéias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. A literatura sobre marketing de relacionamento envolve aspectos que incorporam o grau de fidelização do cliente, bem como na sua retenção pela empresa. O objetivo do marketing de relacionamento está na construção de laços fortes entre a empresa e seus clientes para aumentar o conhecimento sobre suas necessidades, melhorar o nível de *feedback* e conseqüentemente elevar o grau de lealdade dos clientes. A retenção de clientes é medida pela repetição de um comportamento de compra.

Na visão de O'Malley e Tynan (2005) *apud* Baker (2005), não existe uma definição única de marketing de relacionamento, uma vez que cada definição é influenciada pelas diferentes tradições de pesquisas e diferentes premissas que influenciaram seus autores. Assim, o marketing de relacionamento pode ser visto como “uma coleção de entendimentos alinhados com uma certa liberdade”, (O'MALLEY e TYNAN, 2005 *apud* Baker, 2005:25). Porém, segundo este conceito a empresa deve escolher quais são os clientes com os quais deseja manter um relacionamento de longo prazo, (GORDON, 2000), o que implica em que a empresa desenvolva percepções significativas e prognósticos sobre o comportamento de clientes selecionados, formule estratégias para os relacionamentos com clientes individuais e criem as habilidades internamente para que os líderes realizem “o bom-negócio” que o cliente deseja. O marketing de relacionamento corresponde, portanto, as ações da empresa voltadas para desenvolver um elo no longo prazo com os clientes e traga benefícios mútuos, (BOONE e KURTZ, 1998).

Modelo de Pavitt (1984)

Pavitt (1984) visava identificar coincidências nos padrões das trajetórias de inovação tecnológicas por setores, baseada em três grupos de variáveis: as fontes de tecnologias (P&D próprio ou contratado, usuários); as necessidades dos usuários (preço desempenho e confiabilidade); e os mecanismos de apropriação dos lucros derivados do sucesso inovativo (segredo industrial, patentes). Para tanto, o autor combinou a análise de fatores específicos dentre os setores como: fatores tecnológicos dominantes; características estruturais do mercado; origem da inovação tecnológica; tipos de resultado inovador; formas de apropriação; e possibilidades de diversificação tecnológica. Para a construção dessa taxonomia, Pavitt (1984) ainda considerou as variáveis: as fontes de conhecimento; o tamanho das empresas e; a via percorrida pela inovação, isto é, o setor em que foi produzido o novo produto ou processo, e os principais setores usuários. Conforme Pavitt (1984), as fontes de conhecimento podem ser internas (como laboratórios de P&D e de engenharia de produção), ou externas (tecnologias desenvolvidas por fornecedores, clientes, usuários ou institutos de pesquisa). Os resultados inovadores, de produto ou processo, são protegidos de diversas formas, conforme as especificidades do resultado e de acordo com as características setoriais. Desta forma, algumas inovações são patenteadas, enquanto outras podem ser mantidas em sigilo ou protegidas por *lags* técnicos para a imitação.

Inicialmente Pavitt (1984) definiu quatro categorias de empresas: *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). Posteriormente Pavitt acrescentou a categoria setores *information intensive* (intensivos em informação), a fim de retratar a

tendência atual de difusão das tecnologias da informação. **As empresas *science-based* (de base tecnológica)**, tais como: as biotecnologias, caracterizam-se pela ênfase na inovação de produtos, buscando desempenhos cada vez melhores, com presença de poucas indústrias, alto grau de padronização e grande entrada de pequenas empresas inovadoras, cujo foco, de muitas destas empresas, era atingir mercados inexistentes. São as mais sensíveis aos progressos no conhecimento científico e detentores das maiores oportunidades tecnológicas. Nos estágios intermediários, as empresas *science-based*, tais como a eletrônica e os produtos químicos, incorporaram sua fase de crescimento. Nestas empresas ainda pode prevalecer a inovação de produto, porém é possível perceber-se o crescimento da atividade de inovação do processo, buscando otimização de custo e melhoria de eficiência. Os departamentos de P&D constituem a principal forma de aprendizado, ainda que não se possa afirmar que o aprendizado das firmas seja exclusivamente interno, uma vez que, a interação destas empresas com instituições de pesquisa em ciência básica (universidades) é considerável. A diversificação tecnológica nesta categoria é concêntrica e não vertical, o que propicia que as inovações sejam consubstanciadas tanto em produto como em processo. As formas de proteção destes resultados incluem patentes, sigilos, *lags* técnicos naturais ou *know-how*.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atender aos objetivos deste trabalho, realizaram-se de estudos de casos múltiplos, onde se efetuou um levantamento de campo, com questões pré-estruturadas, baseadas em argumentos teóricos em dez empresas do setor petroquímico atuantes no Brasil. Estas empresas situam-se, principalmente na química de segunda geração, são fornecedoras da a indústria de transformação, e possuem grande representatividade no setor em que atuam. Esta amostra, não-probabilística, foi definida pelo critério de relevância e acessibilidade. A escolha das empresas decorre de uma amostra intencional, considerando o porte da empresa em relação ao seu mercado de atuação, caráter inovador, participação de mercado e a facilidade de acesso a seus executivos. Consideraram-se, ainda, os pressupostos de Pavitt (1984) que caracterizam uma empresa como de base tecnológica. Nestas empresas foram entrevistados altos executivos, ou executivos de áreas operacionais ligados às áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing, ou áreas afins, uma vez que o teor das questões, exigiam conhecimentos estratégicos e gerais da empresa. O foco principal do trabalho girou em torno das variáveis: orientação tecnológica e marketing de relacionamento, e suas possíveis relações. Foram contatadas doze empresas. O contato inicial foi realizado inicialmente via telefone, e posteriormente encaminhado um e-mail explicando sobre os procedimentos e os objetivos da pesquisa. Das doze empresas contatadas apenas uma se recusou a participar da pesquisa por questões estratégicas, e uma aceitou participar desde que seus dados fossem computados apenas na primeira fase do processo. Desta forma, dez empresas seguiram para a fase de entrevistas. A todas as empresas foi garantido sigilo na apresentação dos dados. Também foi pesquisada a ABIQUIM para a validação dos dados obtidos na Internet e, ainda, pela confiabilidade que esta associação detém no mercado empresarial e no meio acadêmico.

Instrumentos da Pesquisa

Inicialmente realizou-se uma análise bibliográfica dos estudos sobre orientação para o mercado, marketing de relacionamento e orientação tecnológica, os quais embasaram a construção do questionário que deu suporte à pesquisa, bem como as entrevistas pessoais que foram realizadas. A pesquisa foi realizada em duas fases:

- (i) em um primeiro momento foi solicitado que as empresas preenchessem um questionário, disponibilizado em site específico, com o objetivo de verificar se a empresa possuía os elementos relativos à cultura transversal e

- a preocupação com a formação e disseminação de inteligência na organização (unidade de amostra).
- (ii) em um segundo momento, executivos das empresas, caracterizadas como orientadas para o mercado, foram entrevistados.

O questionário considerou três bases conceituais, presentes nos autores analisados, cujo objetivo era identificar se a empresa era, ou não, orientada para o mercado. Estas bases foram: formação de inteligência de mercado, disseminação desta inteligência pela organização e a presença de uma cultura transversal orientada para fora. O questionário foi inspirado em pesquisas realizadas anteriormente por outros autores sobre este tema (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; LAMBIN, 2000).

A seguir foi realizado um levantamento estruturado e não disfarçado, onde se elaborou uma lista formal de perguntas que foram aplicadas à todos os entrevistados cujo objetivo da entrevista foi claramente definido. Este método, conforme sugerido por Boyd e Westffal (1973), seguiu a forma de um roteiro de entrevista, aplicado por meio de contatos pessoais com executivos (gerentes e vice-presidentes) das áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento de empresas petroquímicas. Estas entrevistas foram transcritas e encaminhadas aos entrevistados para que fossem ratificadas ou retificadas. À medida que o trabalho foi evoluindo novos contatos foram realizados com os entrevistados, via Internet ou por telefone, de modo a esgotar o assunto. Desta forma, estes instrumentos foram organizados da seguinte forma:

Cultura Transversal:

- **entrevistas:** procuraram avaliar a presença de uma cultura que percorre toda a empresa (histórico, normas, valores), e a existência de uma cultura orientada para a aprendizagem organizacional;
- **questionários:** objetivaram avaliar a orientação para o cliente, para a concorrência, para os distribuidores, e para os fornecedores, e, ainda formulou-se uma questão direta sobre a existência de uma cultura orientada para o cliente.

Formação e disseminação de inteligência focada na *filière*:

- **entrevistas:** abordou-se a fonte e a abrangência dos dados coletados no ambiente externo e a disseminação destes dados;
- **questionários:** questionou-se a existência de ferramentas para a captação de informações do mercado e sobre a forma como acontece a disseminação da inteligência.

Estratégia de Ação: Nesta fase da pesquisa o objetivo foi identificar a forma de atuação da empresa em relação ao desenvolvimento de produtos de valor superior a seus clientes. Assim:

- **entrevistas:** procurou-se verificar:
 - ✓ se existe um alinhamento dos recursos para atender as necessidades do mercado;
 - ✓ se o planejamento estratégico leva em consideração a entrega de valor ao cliente;
 - ✓ se há a preocupação com o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo;
 - ✓ atuação das áreas de marketing em relação ao cliente;

- ✓ como acontecem a orientação tecnológica e o desenvolvimento de produtos.

ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

Yin (2002) sugere a utilização de duas estratégias para a análise dos dados de um estudo de caso: (i) desenvolvimento de uma descrição de caso; (ii) análise baseada em proposições teóricas. No desenvolvimento de uma descrição de caso acontece a criação de uma estrutura descritiva que organiza o estudo de caso. Já na análise baseada em proposições teóricas, as proposições dão forma ao plano de coleta de dados e, por conseguinte, estabelecem as prioridades para as estratégias analíticas relevantes. As proposições auxiliam na organização do estudo de caso e na definição das explicações alternativas a serem examinadas. A análise dos dados foi realizada a partir das proposições teóricas que embasaram o trabalho, uma vez que estas proposições refletem o conjunto de questões da pesquisa e as revisões realizadas na literatura. Como mencionado anteriormente, a análise dos dados da pesquisa foi realizada em dois momentos distintos. Em um primeiro momento procurou-se identificar se as empresas avaliadas eram, ou não, orientadas para o mercado. Em um segundo momento, avaliou-se o grau de orientação para o mercado destas empresas. Considerou-se como uma empresa orientada para o mercado aquelas cujas respostas favoráveis correspondiam a, no mínimo, 80% do questionário.

Avaliação do grau de orientação para o mercado

As características da indústria petroquímica, sua evolução histórica e seu modelo competitivo fazem com que a orientação tecnológica atue como fator determinante para a obtenção de vantagens competitivas. Após a abertura comercial ocorrida no Brasil nos anos 90, muitas empresas transnacionais fecharam seus laboratórios e centros de pesquisas no país e passaram a importar produtos, tecnologia e processos de suas matrizes (alternativa menos custosa para essas empresas). Se por um lado, tal medida trouxe reflexos negativos para as empresas petroquímicas, por outro, o processo de abertura permitiu a reestruturação do setor petroquímico, que teve como consequência o surgimento de grandes grupos empresariais, com projeção internacional, e que perseguem a excelência operacional. No Brasil, a indústria química é a que mais investe em tecnologia, porém, seus investimentos ainda encontram-se abaixo dos padrões internacionais. Estas empresas, normalmente, investem em tecnologia motivadas por um espírito de conquista, manutenção e ampliação de seus mercados.

Um outro fator que tem contribuído para a orientação tecnológica das empresas petroquímicas é o caráter empreendedor demonstrado por seus compradores. A partir da década de 90, houve um crescimento de empresas do setor de embalagens que aceitaram o desafio de migrar seus produtos para embalagens plásticas. Tal empenho movimentou os fabricantes locais de resina, incentivando-os a aumentarem sua capacidade produtiva, ou ainda, partirem para a produção de outras resinas. Neste campo, destaca-se a introdução das embalagens PET no país, e o consequente surgimento de vários fabricantes nacionais de embalagens.

No tocante aos modelos inovativos adotados pelas empresas petroquímicas entrevistadas, apenas uma empresa (E1) demonstrou uma forte orientação para o modelo *technology push*. A empresa discorda que os desenvolvimentos da indústria petroquímica são unicamente orientados à aplicações, para exemplificar, a empresa comentou sobre as pesquisas que estão sendo realizadas em nanotecnologia, por uma outra empresa pesquisada (E3). Três das empresas pesquisadas (E2, E4 e E5), também, demonstram preocupação com o desenvolvimento de produtos de forma linear (*technology push*), no entanto, estas empresas

demonstraram-se abertas ao desenvolvimento de produtos que focassem, também, o atendimento das necessidades (atuais e potenciais) de seus clientes (atuais e potenciais). Desta forma, estas empresas adotam um modelo inovativo misto, que caminha entre *technology push* e *demand pull*. Elas buscam uma aproximação com os centros de tecnologia, preocupam-se com os registros de patentes, e são detentoras de grandes centros de pesquisa internos. Estas empresas também são voltadas às questões de excelência operacional, e possuem produção integrada. Uma outra empresa pesquisada possui um modelo inovativo mais orientado para o cliente (*demand pull*). De acordo com a empresa, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento não são significativos, apesar da empresa contar com um centro de pesquisa. A empresa E10, registrou que no passado o modelo inovativo adotado no país era *technology push*, porém com a abertura do mercado, na década de noventa, a empresa passou a importar tecnologia e produtos de sua matriz, restringindo ao país algumas inovações orientadas para o mercado (*demand pull*), mesmo assim, a empresa relatou inovações interessantes realizadas no país e que foram absorvidas por outros países como o desenvolvimento, em conjunto com o transformador, de copos para água. Já a empresa E9 vêm gradativamente aumentando seus investimentos no Brasil na área de química.

Em relação às práticas de marketing foi possível identificar configurações diferentes nos mercados de produtos petroquímicos. O mercado de resinas básicas (*commodities*) possui características de um oligopólio concentrado, este é composto por um pequeno número de produtores e seus produtos possuem características homogêneas. O mercado de especialidade é menos concentrado e possui um elevado grau de diferenciação, e as empresas que o compõem estão mais engajadas com as atividades de pesquisa e desenvolvimento.

No levantamento de campo, percebeu-se que as empresas pesquisadas vêm buscando o estabelecimento de relações de parceria com orientações para longo prazo. Todas as empresas entrevistadas realizam pesquisas sobre o grau de satisfação dos clientes, avaliam com quais clientes desejam trabalhar e investem na formação comercial de seus líderes.

A E1, possui todos os elementos de OPM, porém, de acordo com o entrevistado, não praticam um marketing de relacionamento de uma forma tão intensa quanto as empresas de varejo. Realizam poucos desenvolvimentos em conjunto com seus clientes. Segundo a empresa, por praticarem o marketing *business to business*, o foco maior está na força de vendas. Neste sentido, os vendedores são valorizados por meio de salários, benefícios e pela forma como são tratados pela empresa. Normalmente, os vendedores são envolvidos nas discussões mais relevantes da área comercial. A área de assistência técnica possui um papel importante nas estratégias mercadológicas, tanto no que diz respeito ao suporte dos produtos na unidade produtiva do cliente, como em relação ao atendimento das reclamações do cliente. Organizam eventos para aproximar os clientes, tais como palestras e treinamento, além de visitas às unidades fabris. Registraram a existência de banco de dados com informações do cliente. A empresa evita que vários vendedores visitem um mesmo cliente a fim de evitar sobrecarga de informações no cliente, porém quando necessário, mais de um vendedor pode atender um cliente. Estes vendedores são abastecidos por um banco de dados com informações sobre os clientes.

Na empresa E6, a área de marketing se resume a uma pessoa, cuja maior preocupação está voltada ao marketing institucional. A inteligência de marketing é realizada por uma pessoa da área de comércio exterior. A área de vendas possui um forte papel na organização, e a assistência técnica está ligada à área de vendas. As áreas de vendas e assistência técnica captam informações do mercado via sistema de informação, que abastece um banco de dados

central. Promovem alguns eventos para aproximar os clientes, tais como a visita às unidades fabris, porém estas visitas são organizadas pela área comercial.

Na empresa E8 a atuação da área de marketing está mais voltada aos demais produtos produzidos pela empresa. Neste sentido, é dado pouco enfoque à comercialização de resinas termoplásticas. Na empresa E7 percebeu-se uma fraca atuação das áreas de marketing. Esta empresa está mais voltada à comercialização do produto. Não foram observadas estratégias de longo prazo para a manutenção dos clientes da empresa. A atuação da área de assistência técnica é restrita ao atendimento de reclamações dos clientes. A E2, E3, E4 e E5 são empresas nacionais que possuem um departamento de marketing muito bem organizado. Estas empresas se preocupam com a atuação próxima aos clientes, e com o estabelecimento de relações duradouras. A área de assistência técnica possui uma função reativa e pró-ativa, abastecem a empresa com informações do mercado (o que é um diferencial em relação aos produtos importados). Exceto na empresa E5, onde a área de assistência técnica atua de forma independente, nas demais empresas esta área está ligada à área de marketing. Possuem um banco de dados com informações sobre o cliente. As áreas comerciais, possuem uma atuação conjunta com as áreas de marketing (normalmente a formação de preços é determinada pela área de marketing). Procuram atuar com seus clientes na oferta de soluções para suas necessidades, promovem eventos conjuntos (feiras, palestras, eventos sobre embalagens com informações sobre mercados locais e globais). Estabelecem com quais clientes desejam trabalhar, e estabelecem estratégias para (e com) estes clientes.

Nota-se, assim, que mesmo as empresas que buscam a excelência operacional, e que adotam um modelo inovativo *technology push*, procuram estabelecer relacionamentos duradouros com seus clientes. Nas empresas entrevistadas, a visão de curto prazo, presente no marketing transacional, perde espaço para o estabelecimento de relações duradouras de parceria, práticas de desenvolvimentos conjuntos e foco de orientação para o cliente (o que pode variar de intensidade de empresa para empresa). Pode-se, portanto, concluir que *uma empresa pode possuir excelência operacional e ainda assim ser orientada para o mercado*.

Nas empresas pesquisadas, com exceção da E6, que está organizada por função, e da E7 que não desenvolve produtos no país, é perceptível a presença de ações interdepartamentais. Estas ações interdepartamentais acontecem no desenvolvimento de sistemas de informática (voltados ao controle de estoque nos clientes, criação de bancos de dados dos clientes e dos concorrentes, sistemas de *supply chain*), atuações conjuntas entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing e comercial, produção e marketing, produção, comercial e assistência técnica. Ou seja, nas entrevistas pessoais foi possível identificar a atuação conjunta de diversas áreas da empresa.

Após estas análises, procurou-se identificar similaridades entre as respostas obtidas pelas empresas a fim de classificá-las de acordo com seu grau de orientação. Assim, as análises realizadas a seguir, foram extraídas das entrevistas em campo, ou de contatos posteriores realizados com as empresas. A empresa E1 possui uma forte orientação tecnológica, os recursos da empresa são fortemente direcionados nesta direção, os esforços de marketing e comerciais nesta empresa são menores, quando comparados com as demais empresas pesquisadas, uma vez que é uma empresa líder (em inovação) no mercado em que atua. Em seu segmento, alguns produtos são comercializados, no país, apenas por esta empresa.

As empresas E2, E4, E5, E9 e E10, demonstraram um equilíbrio na orientação de seus recursos. São empresas voltadas à tecnologia (E2 e E5, *demand pull* e *technology push*; E4, E9 e E10 *demand pull*), mas também são orientadas para o marketing de relacionamento.

A empresa E3 é pouco orientada para a tecnologia (poucos desenvolvimentos *demand pull*), para superar essa deficiência realiza um grande esforço comercial e de relacionamento com seus clientes. A empresa E6, está mais orientada para o aumento de produtividade e performance industrial, e com a redução de custos. As empresas E7 e E8 demonstraram uma baixa orientação tecnológica, e baixa preocupação com o relacionamento com os clientes. A partir destas análises, as empresas foram agrupadas conforme o grau de sua orientação tecnológica e de seu esforço de marketing relacional. O resultado desta segmentação está representado pela Figura 1 :

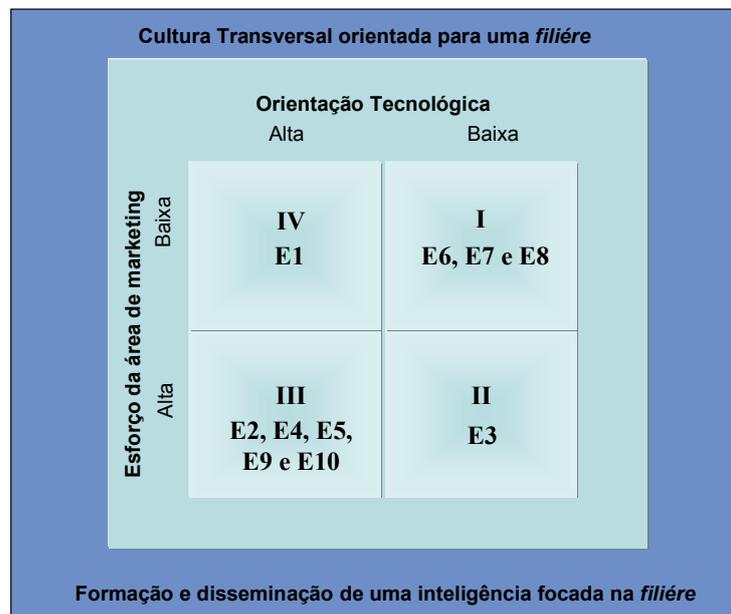


Figura 1: Classificação das empresas entrevistadas de acordo com seu grau de orientação
Fonte: elaborado pela autora

Quadrante I: as empresas presentes neste quadrante não demonstraram nenhum esforço no sentido de se aproximar dos clientes, ou no desenvolvimento de novos produtos. No caso da empresa E6 a demanda de mercado, atual, é muito maior do que a capacidade instalada das duas principais concorrentes (uma instalada no Brasil e outra instalada na Argentina). Como a empresa produz *commodities* e *pseudocommodities* sua preocupação refere-se ao volume de produção, e a redução de custos (esta empresa, bem como sua concorrente nacional são verticalizadas). A empresa E7 não produz resina no país, apenas comercializa produtos importados de sua matriz ou outras fábricas no exterior. A empresa E8 está mais voltada a comercialização de outros produtos além da resina termoplástica.

A característica das empresas presentes no quadrante I é baixa ou nenhuma orientação tecnológica e baixa, ou nenhum relacionamento com o cliente.

Quadrante II: a empresa aqui presente, E3, realiza grandes esforços de marketing para compensar a baixa orientação tecnológica. Nesta empresa, percebeu-se uma forte cultura transversal orientada para o cliente, orientação para todos os players do mercado, algum desenvolvimento tecnológico, principalmente aqueles relacionados ao desenvolvimento de aplicações com o cliente (ou o cliente do cliente) e um forte esforço de aproximação do

cliente. É marcante nesta empresa a figura do presidente anterior, que implantou a cultura de orientação para o cliente.

A característica da empresa presente no quadrante II é uma baixa orientação para a tecnologia e uma forte esforço de marketing visando à aproximação com o cliente.

Quadrante III: as empresas situadas neste quadrante (E2, E4, E5) demonstraram uma forte orientação tecnológica, acompanhada por uma intensa atividade junto aos clientes, demonstrando um equilíbrio de atuação nestes dois elementos. A E9 e E10, demonstrou um equilíbrio entre a orientação tecnológica (*demand pull*) e orientação para o marketing de relacionamento, apesar de que no passado, a empresa E10 desenvolvia muito mais produtos no país, a mudança de comportamento aconteceu logo após a abertura de mercado na década de 90, quando muitas resinas passaram a ser importadas pela empresa. A empresa E9, ao contrário, demonstrou interesse em aumentar seus desenvolvimentos no país.

A característica das empresas presentes no quadrante III é uma alta orientação para a tecnologia e uma alta aproximação com o cliente.

Quadrante IV: a empresa, E1, classificada neste quadrante demonstra uma forte orientação tecnológica, e uma baixa aproximação com o cliente. Porém, mesmo sendo baixa, percebe-se uma atuação da área de marketing junto a seus clientes, e alguns desenvolvimentos de aplicações. Há uma forte cultura de orientação para o cliente, que percorre toda a empresa (preocupação com o atendimento, qualidade do produto, grau de satisfação, comparação em relação aos concorrentes). A empresa também demonstrou uma orientação para todos os *players* do mercado.

A característica da empresa presente no quadrante IV é uma alta orientação para a tecnologia e uma baixa aproximação com o cliente.

Percebe-se assim, que é possível estabelecer uma relação entre a orientação tecnológica e as estratégias de marketing adotadas pelas empresas, onde os recursos mercadológicos e tecnológicos se organizam de modo a encontrar um equilíbrio entre si.

Considerações Gerais

A partir dos dados obtidos no levantamento de campo realizado com empresas petroquímicas, constataram-se diferentes graus de OPM. Das dez empresas pesquisadas, cinco pertenciam a grupos transnacionais (quatro de grupos de grande porte, e uma de um grupo de pequeno porte) e cinco empresas nacionais (quatro de grupos de grande porte, e uma de um grupo de médio porte). Estas empresas apresentaram objetivos estratégicos e características heterogêneas em sua forma de orientação para o mercado. Foi possível identificar empresas preocupadas com o desenvolvimento e fabricação de produtos no país atuando ao lado de empresas cujo objetivo único é a comercialização de produtos de sua matriz no exterior.

Neste cenário, a aplicação do modelo do grau de OPM, apresentado neste trabalho, foi favorável, uma vez que foi possível divisar quatro graus de orientação para o mercado: (i) empresas com pouco grau de orientação, pouco preocupadas com a orientação tecnológica e com o estabelecimento de relações duradouras com seus clientes; (ii) empresas bastante orientadas para a tecnologia e pouco orientadas para a realização do marketing de relacionamento; (iii) empresas que por possuírem baixa orientação tecnológica realizam grandes esforços de marketing; e, finalmente (iv) empresas que possuem uma boa orientação

tecnológica e que estabelecem relações duradouras com seus clientes. A análise deste quadro sugere que as empresas se organizam de forma a buscar um equilíbrio em sua forma de OPM.

O resultado da pesquisa também evidenciou que as empresas petroquímicas possuem uma cultura organizacional marcante, e uma forte preocupação com a captação e divulgação de informações sobre o ambiente externo. No entanto, como mencionado anteriormente, a presença da cultura organizacional forte, nem sempre resultou no desenvolvimento de modelos de inovação orientados para o desenvolvimento de novos produtos, ou aplicações.

Com relação à atuação das empresas nacionais, desmistificando o paradigma de que as empresas brasileiras não são orientadas para a tecnologia, perceberam-se, nos três maiores grupos de capital nacional, uma preocupação com o desenvolvimento de modelos orientados para a tecnologia. Estas empresas vêm realizando desenvolvimentos significativos não só no sentido de atender as necessidades do mercado, mas também no desenvolvimento de novas formulações. Nestas empresas movimentos estão sendo realizados no sentido de aproximar cada vez mais as empresas dos centros de pesquisa (universidades), além disto, adotam estratégias de proteção de inovação baseadas no registro de patentes. Estas empresas entendem que os processos de inovação podem influir em sua competitividade no mercado nacional e global.

Com relação às práticas de marketing de relacionamento, os resultados obtidos demonstram uma clara vocação das empresas para o estabelecimento de relações de parceria duradouras, manifestadas pela entrega de produtos de valor superior, pelo fornecimento de serviços de assistência técnica e logística, e pela atuação conjunta no desenvolvimento de novas aplicações. Estas práticas variam de intensidade de empresa para empresa, porém, mesmo as empresas mais orientadas para a tecnologia, demonstraram certa preocupação no estabelecimento de laços com seus clientes.

Não foi possível estabelecer uma forma de atuação comum para empresas nacionais ou transnacionais. Foi marcante, no entanto, a preocupação, que as empresas pesquisadas demonstraram, em atuar em mercados altamente competitivos, o que implica na atuação em padrões internacionais, inclusive no que diz respeito à formação de seus preços, e ao mesmo tempo em que estão submissas as peculiaridades do país, o que eleva seus custos operacionais. Por se tratar da venda de *commodities* e *pseudocommodities*, os preços são regulados pelos mercados internacionais, o que dificulta ainda mais a atuação das empresas do setor. Percebem-se, ainda, movimentos de cooperação entre empresas concorrentes na realização de objetivos comuns.

Foi observado, também, um elevado grau de profissionalização nestas empresas, o que, segundo os entrevistados, começou a ocorrer após a década de 90. Esta característica tem permitido que o Brasil desenvolva produtos que são considerados inovadores em mercado internacionais. No que diz respeito aos aspectos mercadológicos e de gestão, dado o aumento de competitividade do setor, houve uma maior preocupação no estabelecimento de relações de parceria entre empresa-comprador e empresa-fornecedor.

É importante destacar que aquelas empresas, onde a orientação tecnológica acontece de forma menos intensa, a área de marketing realiza um esforço maior para manter o posicionamento da empresa. Este esforço acontece no sentido de aumentar a força das áreas de assistência técnica, desenvolver produtos e aplicações no cliente ou atuar de forma conjunta no cliente final. Finalmente, observou-se que a interação entre os departamentos, aliada à uma cultura

de OPM, contribui para que a empresa direcione seus recursos para o mercado de forma a compensar suas deficiências.

Desta forma, foi favorável a aplicação do modelo de OPM e do grau de orientação, destacando claramente as diferenças na forma de atuação das empresas pesquisadas.

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Devido às condições metodológicas e da amostra escolhida, as conclusões deste trabalho aplicam-se às empresas petroquímicas pesquisadas, retratando uma situação atual do mercado. Desta forma, como a amostra avaliada não é probabilística, pode ocorrer algum viés nos resultados obtidos, apesar de haverem sido realizadas comparações entre os casos estudados. Sendo assim, a aplicação deste trabalho em outras empresas petroquímicas e, também, de outros setores da economia enriqueceria ainda mais este trabalho. Um segundo passo para o estudo do grau de orientação para o mercado seria realizar comparações entre o grau de orientação e o desempenho comercial e financeiro das empresas analisadas. Seria interessante, assim, estender a pesquisa para executivos das áreas de finanças e produção, por exemplo. Poder-se-ia, ainda, aplicar um questionário direcionado aos aspectos culturais da empresa, a fim de verificar efetivamente o impacto das ações realizadas em torno da formação de uma cultura organizacional transversal orientada para o mercado. Outro ponto que agregaria valor ao trabalho seria a análise dos resultados da OPM junto aos principais clientes das empresas pesquisadas, a fim de verificar se as estratégias de ação estão realmente atingindo seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. *Administração estratégica de Mercado*. 5a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, D. *Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Editora Negócio, 1998.
- BAKER, M. (org.). *Administração de Marketing*. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BAKER, M. *Marketing - Theory and Practice*, 3rd Ed. London, UK: Macmillan Press, 1995.
- BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. *Marketing Contemporâneo*. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOYD, H.W.; WALKER, O.C.; LARRÉCHÉ, J.C. *Marketing Management – a strategic approach with a global orientations*. Irwin: McGraw Hill, 1998
- BOYD H.; WESTFFAL, R. *Pesquisa Mercadológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1973.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.M.M. *Local Systems of innovation in the Mercosur of the 1990s: a contribution to the debate on S&T policy decentralization*. Rio de Janeiro, 1998.
- Workshop Tech-regiões: ciência, tecnologia e desenvolvimento passado, presente e futuro*, Rio de Janeiro, 1998.
- _____. *Globalização e Inovação Localizada: experiência de sistemas locais no Mercosul*. IBICT/MCT, Brasília. 1999.
- DAY, G.S. *A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001
- _____. *Managing Market Relationship*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Greenvale, v.28, n. 1, p.24-31, Winter, 2000.
- _____. *Manutenção da Vantagem Competitiva: Criação e Sustentação das Vantagens em Ambientes Competitivos Dinâmicos* in DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. São Paulo: Campus, 1999.
- DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. São Paulo: Campus, 1999
- _____. *The capabilities of market-orientation*. *Journal of Marketing*. Chicago., v.58, p.37-52, Sept/Oct. 1994a.

- _____. Continuous Learning About Markets. *California Management Review*. V.36, P.9-31, Summer, 1994b.
- _____. *Market Driven Strategy*. New York: The Free Press, 1990.
- _____; WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 52, n.2, p.1-20, Sept/Oct. 1988.
- DESHPANDE, R.; WEBSTER, F.W. Organizational Culture and Marketing: defining a research agenda. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989
- _____; FARLEY J.U.; WEBSTER, F.E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.
- DOSI, G., Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. Amsterdam: *Research Policy*, v.11, p.147-162, 1982.
- _____. Technical Change and Industrial Transformation in *Trends in innovation and its determinants: The ingredients of the innovative process*. Londres: Macmillan, 1984, Cap. 2.
- _____. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, Nashville: *Journal of Economic Literature*, v. XXVI, n3, p.1120-1171, September, 1988.
- GEBHARDT, G.F.; CARPENTER, G.S.; SHERRY, J.; Creating a Market Orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 70, p. 37-55, October, 2006.
- GORDON, I. *Marketing de Relacionamento – estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- HUNT, S.D.; MORGAN, R.M., The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 4, p.1-15, 1995.
- KOTLER, P. *Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 3 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____; Armstrong, G.. *Princípios do Marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- _____. *Administração de Marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Marketing para o Século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2002.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. Chicago, v.54, p. 1-18, April, 1990.
- _____; _____ Market Orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 57, n. 3, p. 53-70, July, 1993.
- _____; _____; KUMAR, A. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*. Chicago, v.30, n.4, p.467-478, Nov.1993.
- _____. Market orientation: review, refinement and roadmap. *Journal of Market Focused Management*, v.1. p. 119-135, 1996.
- LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. 4ª. Ed. 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.
- MANZANO, J.A., KÜSTER, I.; VILA, N. Market orientation and innovation: na inter-relationship analysis. *European Journal of innovation management*. v.8, n.4, p.437-451, 2005.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.; RENTZ, J.O. A Refinement and Validation of the Markor Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.4, p.527-539, 2000.

- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 54, n. 2, p. 20-35, Oct, 1990.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F., TIETJE, B. Creating a Market Orientation. *Journal of Market – Focused Management*. v.2, p.241-255, 1998.
- NARVER, J.C.; SLATER S.F., MACLACHLAN, D.L. Responsive and proactive market orientation and new product success. *The journal of Product Innovation Management*. v. 21, 334-347. 2004.
- PAVITT, K. Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. *Research Policy*. n. 13, p.343-373, 1984.
- _____. The objectives of technology policy. *Science and Public Policy*, n. 14, p.182-188, 1987.
- PAVITT. K.; ROBSON, M.; TOWNSEND, J. Technological, accumulation, diversification and organization in UK companies. *Management Science*. v.35, no.1, p.81-99, Jan 1989.
- _____. What we know about the strategic management of technology. *California Management Review*, v.32, n. 3, p.17-26, Spring 1990.
- _____. Innovating routines in the business firm: What corporate tasks should they be accomplishing? *Oxford, Industrial and Corporate Change*, v.11 n.1, p.117-133, Feb. 2002.
- RUEKERT, R.W., Development a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, v.9, p.225-245, 1992.
- SHAPIRO, B.P. What the Hell is “Market Oriented?” *Harvard Business Review*, p.119-125 nov/dec, 1988.
- _____. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron, 1994.
- WEBSTER JR, F., *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley Inc., 1991.
- YIN, R.K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2002.