

Marketing

Fatores que afetam a percepção do colaborador sobre a orientação para o mercado de uma empresa do setor de tecnologia da informação

Factors affecting the employees's perception about the market orientation of a company in the information technology sector

Richardson Moro Schmittel* e Emerson Wagner Mainardes

Fucape Business School, Vitória, ES, Brasil

Recebido em 27 de julho de 2015; aceito em 10 de dezembro de 2015

Disponível na internet em 19 de maio de 2016

Resumo

Orientação para o mercado é a capacidade que uma organização tem de entender e satisfazer seus clientes a partir da identificação das suas necessidades e adequação dos produtos e serviços ofertados. Tal capacidade gera benefícios como aumento das vendas, lucratividade, faturamento e satisfação dos funcionários. O objetivo desta pesquisa foi identificar junto aos colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação os fatores que, na percepção deles, afetam a orientação para o mercado da empresa. Foi feita uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal, por meio de questionários respondidos por 177 funcionários de uma empresa do setor, nos quais foram gerados dados posteriormente analisados por regressão linear múltipla. Após a análise, constatou-se, na opinião dos funcionários, que a empresa pode obter melhor orientação para o mercado se ouvir os anseios e as reclamações dos clientes, fazer pesquisas de mercado, manter um nível adequado de comunicação interna e desenvolver produtos e serviços alinhados com o que o cliente quer.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Orientação para o mercado; Tecnologia da informação; MARKOR

Abstract

Market orientation is the ability of an organization has to understand and satisfy their customers by identifying their needs and suitability of products and services offered. This capacity generates benefits like increased sales, profitability, turnover and employee satisfaction. The objective of this research was to identify with employees of an Information Technology company factors, in their perception, affect guidance for the enterprise market. A quantitative, descriptive, cross-sectional survey, through questionnaires answered by 177 employees of a company in the sector, which were later analyzed data generated by multiple linear regression was performed. After analysis, it was found, in the opinion of employees, the company can achieve better market orientation to hear the concerns and customer complaints, conduct market research, maintain an adequate level of internal communication and develop products and services aligned with what the customer wants.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Market orientation; Information technology; MARKOR

* Autor para correspondência.

E-mail: richardson.moro@gmail.com (R.M. Schmittel).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.12.004>

1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introdução

Pode-se entender como orientação para o mercado a capacidade que uma organização tem de entender e satisfazer seus clientes. Essa capacidade tem como características a vontade de colocar o consumidor em primeiro lugar, a habilidade de gerar informação sobre o mercado e a coordenação dos recursos para criação de valor para o cliente (Day, 1994).

Entende-se que orientação para o mercado é uma característica importante em mercados dinâmicos como o de tecnologia da informação e esse dinamismo dificulta a manutenção de vantagem competitiva de uma empresa perante seus concorrentes. As preferências dos clientes se tornam mais complexas a cada dia e as organizações precisam fazer mudanças internas com agilidade para sobreviver, o que indica que estudos sobre orientação para o mercado são uma importante ferramenta para apoiar as organizações do setor de tecnologia da informação nesse sentido (Sudjono, 2012).

Por se tratar de uma característica organizacional obtida por meio da cultura, a orientação para o mercado está ligada ao comportamento dos colaboradores da empresa e a como a empresa orienta suas equipes, o que motiva estudar a percepção dos funcionários sobre como a empresa é orientada para o mercado (Lafferty e Hult, 2001).

A partir da década de 1990, estudos sobre orientação para o mercado tiveram diversos contextos e identificaram influência positiva dessa orientação na lucratividade das organizações. Tal influência foi observada tanto em empresas de manufatura quanto em empresas de prestação de serviços (Rong e Wilkinson, 2011). Desempenho superior continuou a ser observado em estudos recentes (Wang, Chen, e Chen, 2012) e, de maneira mais específica, aspectos relacionados a aumento nas vendas e lucratividade foram observados, tanto em curto quanto em longo prazo (Kumar, Jones, Venkatesan, e Leone, 2011).

Em busca de lucratividade e desempenho superior, a inovação é um aspecto importante em mercados dinâmicos, tanto para organizações que ofertam produtos quanto para as que ofertam serviços. É possível observar um relacionamento positivo entre orientação ao mercado e inovação em serviços (Cheng; Krumwiede, 2012), o que motiva estudar fenômenos que relacionem tecnologia da informação com orientação para o mercado.

Para obter resultados relacionados à lucratividade, aumento das vendas e serviços inovadores, faz-se necessária a adoção de um processo que permita que as organizações do setor tenham a capacidade de responder rapidamente às necessidades do mercado. Considera-se que esses resultados podem ser obtidos por meio de um processo de geração e disseminação de inteligência e resposta ao mercado (Kohli, Jaworski, e Kumar, 1993).

Frente ao dinamismo do mercado do setor de tecnologia da informação, é importante estudar os aspectos que dificultam uma rápida resposta ao mercado por organizações do setor. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar junto aos colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação os fatores que, na percepção deles, afetam a orientação para o mercado da empresa. No fim deste estudo, pretende-se fornecer subsídios para a elaboração de programas que permitam melhorar e/ou manter um nível de orientação ao mercado que satisfaçam

as necessidades dos clientes e que melhore o desempenho e a lucratividade das organizações do setor que obtiverem tal grau de orientação.

A literatura aponta antecedentes à orientação para o mercado que favorecem ou dificultam o bom desempenho empresarial em mercados caracterizados como dinâmicos. Antecedentes relacionados a alta administração, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais fornecem informação sobre aspectos que dificultam a geração da informação, disseminação da informação e resposta ao mercado (Jaworski e Kohli, 1993). Por outro lado, vários estudos foram feitos para identificar os benefícios que a orientação para o mercado traz para as organizações (Wang et al., 2012; Rong e Wilkinson, 2011; Kumar et al., 2011), mas pouco se estudou referente ao setor de tecnologia da informação, de tal forma que este estudo busca gerar conhecimento sobre orientação para o mercado para as organizações do setor.

Com base nesses antecedentes e a partir de uma avaliação da orientação para o mercado numa empresa de tecnologia da informação, é possível identificar os atributos que possam fomentar ações para atingir um grau de orientação que traga maior comprometimento organizacional e espírito de cooperação entre os departamentos das organizações, o que permite atingir melhor desempenho empresarial (Jaworski e Kohli, 1993).

O presente estudo apresenta num primeiro momento um levantamento teórico sobre variáveis que afetam a orientação no mercado em mercados dinâmicos, como o de tecnologia da informação. A partir do levantamento das variáveis, foi feito um estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação, com o uso da escala MARKOR (Kohli et al., 1993). O estudo culmina com as análises estatísticas dos dados e suas conclusões.

Referencial teórico

O conceito de orientação para o mercado foi introduzido no marketing no fim da década de 1950 e os respectivos estudos tinham como objetivo avaliar a extensão que o conceito de marketing tinha dentro da organização (Jaworski e Kohli, 1993). Apenas no fim da década de 1980 que os estudos se focalizaram em antecedentes e consequências de uma orientação para o mercado e, a partir de então, orientação para o mercado passou a ter estudos específicos sobre seus benefícios para as organizações, como os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), que desmistificam a ideia de que orientação para o mercado serviria para implantar o conceito de marketing nas organizações.

Orientação para o mercado

Orientar-se para o mercado, ou colocar o cliente em primeiro lugar, consiste em focar os esforços na obtenção de informações para o entendimento dos desejos e das necessidades dos clientes e disseminar as informações na organização, com o intuito de satisfazer a necessidade deles (Narver e Slater, 1990).

Obter informações sobre o mercado está relacionado com saber as necessidades dos clientes e transformar esses dados

em inteligência. Inteligência essa que deve ser disseminada de maneira vertical e horizontal na organização por meio dos processos de comunicação interna da organização (Kohli e Jaworski, 1990). Disseminar de maneira vertical consiste em levar informações estratégicas relacionadas à visão da organização a todos os níveis hierárquicos. Disseminar horizontalmente consiste em comunicar as informações de marketing entre os departamentos da organização, o que incentiva maior integração e colaboração departamental (Reid, Luxton, e Mavondo, 2005). De maneira geral, a disseminação da informação, por meio da comunicação interna, é um elemento importante para o desempenho da organização, pois orienta as pessoas para o alcance das metas organizacionais (De Araujo, Simanski, e De Quevedo, 2012).

Uma vez que as organizações consigam obter informações sobre o mercado e a comunicação esteja fluindo, é necessária coordenação de seus recursos para oferecer produtos e serviços desejados pelos clientes. Assim como na visão baseada em recursos, entende-se que a organização pode atingir ganhos não apenas por ter os melhores recursos, mas por fazer o melhor uso dos recursos que tem (Mahoney e Pandian, 1992). A partir do entendimento das necessidades dos clientes, os departamentos, doravante interconectados, podem combinar seus recursos para criar produtos e serviços inovadores, surpreender os clientes e alcançar vantagem competitiva.

Mais do que uma área de estudo do marketing, orientação para o mercado é percebido por estudiosos de diversos países como uma filosofia que afeta o desempenho da organização por meio da cultura (Lafferty e Hult, 2001). Tal cultura orienta toda a organização para se mobilizar e satisfazer as necessidades dos clientes, o que naturalmente traz desenvolvimento para a organização, por meio da promoção do compromisso e responsabilidade pelo marketing por parte de todos os departamentos da organização (Lafferty e Hult, 2001).

Apresentados os benefícios, também são identificados fatores que dificultam a orientação para o mercado e precisam ser superados. Fatores como comprometimento da alta administração, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais fornecem informações relacionadas a aspectos que dificultam a geração da informação, disseminação da informação e resposta ao mercado (Jaworski e Kohli, 1993). Entre esses, destacam-se os fatores relacionados a: pouca ênfase para orientação ao mercado e aversão ao risco por parte da alta administração; conflito interdepartamental; pouca conectividade; excesso de formalização e centralização departamental e políticas de recompensas de curto prazo para os colaboradores (Jaworski e Kohli, 1993).

Empresas de tecnologia da informação orientadas para o mercado

Como toda organização com fins lucrativos, as organizações do setor de tecnologia da informação buscam o melhor desempenho em relação a períodos anteriores. Porém, pelo dinamismo do mercado em que atuam, é necessário promover constante inovação em seus produtos e serviços para se destacarem no setor. Cheng e Krumwiede (2012) observaram maior capacidade

de inovação em serviços em empresas que buscam orientação para o mercado, benefício que também pode ser obtido em empresas do setor de tecnologia da informação.

Os recursos raros e inimitáveis que uma empresa tem são fontes de vantagem competitiva e podem trazer uma sustentabilidade nessa vantagem. No entanto, em mercados dinâmicos, nos quais a velocidade das mudanças exige dinamismo da empresa, como nos setores automobilístico, farmacêutico e de tecnologia da informação, é necessário desenvolver competências para manipular o conhecimento absorvido do mercado de maneira rotineira e permitir respostas ágeis que possam proporcionar vantagem competitiva sustentável (Eisenhardt e Martin, 2000). Propõe-se que essa agilidade de mudar a rotina da empresa para dar uma rápida resposta ao mercado de tecnologia da informação pode ser obtida por meio da orientação para o mercado e se transformar numa *core competence* (competência central) da empresa e ser difícil de ser imitada pelos concorrentes (Tece, Pisano, e Shuen, 1997).

As empresas do setor de tecnologia da informação, como qualquer empresa com fins lucrativos, desejam aumentar sua lucratividade e seu volume de vendas, para proporcionar um crescimento sustentável. A orientação para o mercado influencia no aumento das vendas das organizações independentemente da estratégia de curto ou longo prazo adotada pela organização (Kumar et al., 2011). Além de resultados financeiros, mas não desassociados a eles, a organização necessita manter seus empregados motivados, benefícios sociais e psicológicos podem ser obtidos com orientação para o mercado e contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores da organização (Kohli e Jaworski, 1990). Tais empregados precisam ser tratados como clientes internos e precisam estar satisfeitos, para que possam contribuir com o alcance das metas da organização. Tratar empregados como clientes internos está associado ao conceito de marketing interno, o que também é beneficiado pela orientação para o mercado, principalmente em organizações de prestação de serviços (Gonzalez; López, 2012).

Medição da orientação para o mercado

Estudos recentes, como Sudjono (2012) e Boso, Story e Cadogan (2013), avaliaram a influência da orientação para o mercado em diferentes tipos de organizações, sob diferentes perspectivas e diferentes benefícios alcançados. As técnicas usadas são variadas e grande parte dos estudos usa técnicas baseadas em aplicação de questionários respondidos por meio de escalas.

Na análise do referencial da década de 1990, foram identificados artigos que influenciaram os estudos recentes. Entre eles estão os estudos de Day (1994), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Kohli et al. (1993). Entre esses artigos, foi identificada a escala MARKOR (Market Orientation), que se mostrou adequada para medir a orientação para o mercado, conforme proposto pelo estudo de Kohli et al. (1993).

A escala MARKOR tem 20 itens com respostas numéricas em formato de escala, que variam entre 1 e 5. A resposta corresponde à concordância que o respondente tem em relação ao item em questão (quanto maior o número, maior a concordância com a

Quadro 1
Questionário MARKOR

<i>Orientação para o mercado</i>	
Y1	Entendo que a empresa onde trabalho coloca o cliente sempre em primeiro lugar
Y2	Entendo que a empresa onde trabalho monitora o concorrente e os movimentos do mercado que atua.
Y3	Entendo que a empresa onde trabalho adapta constantemente seus serviços para melhor atender os clientes
Y4	Entendo que a empresa onde trabalho é orientada para o mercado
<i>Geração de inteligência</i>	
GI1	Nesta empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir de que produtos ou serviços precisarão.
GI2	Nesta empresa, fazemos muitas pesquisas de mercado.
GI3	Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.
GI4	Pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez por ano para determinar a qualidade de nossos produtos e serviços.
GI5	Demoramos a detectar mudanças fundamentais em nosso setor (ex.: novas tecnologias).
GI6	Reveremos periodicamente o provável efeito de mudanças no mercado em nossos negócios
<i>Disseminação da inteligência</i>	
DI1	Temos reuniões com outros setores da empresa pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e acontecimentos do mercado.
DI2	O pessoal da área comercial de nossa empresa dedica tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos.
DI3	Quando algo de importante acontece com um grande cliente ou no mercado, toda a empresa fica sabendo.
DI4	Dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.
DI5	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais.
<i>Concepção e implantação das respostas ao mercado</i>	
RM1	Levamos uma eternidade para decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes.
RM2	Por algum motivo, sempre tendemos a ignorar mudanças das necessidades de produtos ou serviços de nossos clientes.
RM3	Reveremos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos/serviços para nos certificar de que estejam alinhados com o que o cliente quer.
RM4	Os departamentos da empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas a mudanças em nosso ambiente de negócio.
RM5	Se um grande concorrente lançasse uma campanha intensiva voltada para nossos clientes, implantaríamos uma reação imediatamente.
RM6	As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas/integradas.
RM7	As reclamações dos clientes não são ouvidas nesta empresa
RM8	Mesmo que concebêssemos um excelente plano de marketing, provavelmente não conseguiríamos implantá-lo a tempo.
RM9	Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concentram esforços coordenados nesse sentido.

Fonte: Baseada no estudo de Kohli et al. (1993).

Nota: Adaptado pelo autor.

questão). Os 20 itens da escala são divididos em três partes. (1) geração da inteligência (seis afirmações); (2) disseminação da inteligência (cinco afirmações); (3) concepção e implantação da resposta ao mercado (nove afirmações) (Kohli et al., 1993).

Para elaboração desta pesquisa, a escala MARKOR foi adaptada para facilitar o entendimento dos respondentes, além de se adicionarem quatro perguntas com variáveis gerais. O conteúdo é apresentado no [quadro 1](#).

Metodologia

Neste estudo, foi feita uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal. Os dados foram coletados por meio de um questionário obtido na fundamentação teórica. A escala MARKOR (Kohli et al., 1993) foi adaptada por meio da substituição de alguns termos por termos similares mais familiares aos respondentes, para facilitar o entendimento do questionário.

A pesquisa foi feita em uma empresa do setor de tecnologia da informação escolhida por conveniência. A empresa em questão foi fundada em 1998, tem 300 colaboradores, presta serviços contínuos em cinco estados brasileiros e executa projetos em todo o país e no exterior.

A população alvo da pesquisa foram os funcionários da empresa. Todos os departamentos da empresa alocados em diversos estados brasileiros foram abordados para responder a pesquisa. A pesquisa foi feita de 12/12/2013 a 10/04/2014.

Os dados foram coletados por meio de questionários auto-administrados, pois são passíveis de ser aplicados em boa amostragem da população proposta e proporcionam rapidez na coleta dos dados (Creswell, 2007). Os questionários foram administrados via internet, por meio de sistema específico para geração de dados. A proposta de administrar o questionário via web foi adequada devido ao baixo custo e à flexibilidade e permite que o respondente possa responder as perguntas num momento oportuno (Creswell, 2007).

O uso de questionários autoadministrados pode gerar uma baixa taxa de retorno. Logo, foi feito um contato preliminar com os gestores dos colaboradores para incentivar a participação dos funcionários, sob o apelo de que os dados seriam usados para melhorar os processos da organização.

O questionário usado na pesquisa foi o apresentado no [quadro 1](#). Foi estruturado com 24 afirmações, as quatro afirmações da sessão orientação para o mercado estão associadas às variáveis gerais. A segunda sessão do questionário está relacionada com a

geração de inteligência e suas seis afirmações buscam identificar como a empresa busca informações do mercado e de seus clientes para gerar inteligência competitiva. Na sessão disseminação da inteligência (cinco afirmações), foram relacionados aspectos referentes à comunicação interna da organização para disseminar as informações do mercado. Por último, a sessão concepção e implantação das respostas ao mercado (nove afirmações) buscou avaliar como a empresa mobiliza seus recursos para dar resposta ao mercado.

Para identificar o perfil dos colaboradores que responderam o questionário, foram elaboradas sete perguntas, nas quais o respondente informou gênero, idade, anos de trabalho dentro da empresa, tempo de carreira, departamento, estado brasileiro onde está alocado e nível de escolaridade.

O formulário foi validado por meio de um pré-teste, no qual foi enviado para 10 colaboradores, que não tiveram dificuldade de entendimento das afirmações.

Após o pré-teste, o questionário foi enviado para os 300 colaboradores da organização, sem distinção de nível hierárquico, departamento ou localização geográfica, visto que a orientação para o mercado consiste em buscar compromisso com o marketing por parte de todos os departamentos da organização (Lafferty e Hult, 2001). As respostas foram registradas em uma escala de Likert de 5 pontos, variação de “1 – discordo plenamente” a “5 – concordo plenamente”. O questionário foi respondido por 177 colaboradores, uma taxa de retorno de 59%.

Observa-se que algumas variáveis têm escala invertida, devido à forma com que as afirmações foram elaboradas (variáveis RM7, GI3, GI5, DI5, RM1, RM2 e RM8, vide quadro 1). Dessa forma, uma média baixa significaria um resultado bom para a pesquisa. Para facilitar a análise, após a coleta dos dados, as escalas dessas variáveis foram invertidas, de forma que a média baixa passasse a ter significado positivo, como ocorre com as demais variáveis da pesquisa.

A técnica de análise dos dados usada foi a regressão linear múltipla.

A análise da regressão linear múltipla permitiu gerar modelos que identificaram quanto das respostas das variáveis dependentes (orientação para o mercado) estão associadas à percepção dos respondentes em relação às variáveis independentes (geração

da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado).

Análise de dados

Caracterização da amostra

Após a coleta dos dados, foi feita a verificação da amostra, na qual foram observadas características relacionadas ao perfil dos profissionais que responderam à pesquisa. Foram obtidas 177 respostas, a maioria dos respondentes é do gênero masculino (77,09%). A faixa etária mais representada na pesquisa foi entre 30 e 34 anos (30,17%), mas também foram bem representadas as faixas entre 20 e 24 anos (23,46%) e 25 e 29 anos (23,46%).

A maioria dos respondentes tem até dois anos de empresa (59%). O tempo de carreira com maior número de respondentes foi entre três e cinco anos (22,35%). Observou-se que 51,40% dos respondentes têm pelo menos a escolaridade graduação. Funcionários de diversos departamentos e estados brasileiros responderam a pesquisa, 84,92% de departamentos operacionais e 59,89% que trabalham no Estado do Espírito Santo.

Constatou-se que o funcionário típico da empresa é jovem, com pouco tempo de casa e de carreira. Tem graduação e atua na área operacional da empresa, majoritariamente no Estado do Espírito Santo, sede da empresa.

Análise da regressão

Cliente em primeiro lugar

Foi feita uma regressão da variável dependente “Y1 – Cliente em primeiro lugar” com as 20 afirmações da escala MARKOR como variáveis independentes. Os dados são apresentados nas tabelas 1 e 2. Identificou-se que 28,2% dos resultados de Y1 foram influenciados pelas variáveis RM3, GI4 e RM7, como apresentado pelo R2 ajustado da tabela 1. O modelo passou por todos os testes de validade, inclusive nos testes de Durbin-Watson (tabela 1 – 1,958) e VIF (teste de multicolinearidade, tabela 2).

De acordo com os resultados da regressão apresentados na tabela 2, as variáveis associadas à percepção de que a empresa coloca o cliente sempre em primeiro lugar (Y1) foram as

Tabela 1
Modelo obtido na regressão linear múltipla – Variável dependente “Y1 – cliente em primeiro lugar”

Resumo do modelo										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações estatísticas					Durbin-Watson
					Varição do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
3	0,543	0,294	0,282	0,72830	0,023	5,589	1	175	0,019	1,958

Preditores: (Constant), RM3, GI4, RM7

Variável dependente: Y1

Método de estimativa: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de aleatoriedade: apoia a hipótese de aleatoriedade

- Teste de adesão de Kolmogorov-Smirnov: apoia hipótese de adesão à distribuição normal

- Teste de homocedasticidade: apoia a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2
Coeficientes estimados da variável dependente “Y1 – cliente em primeiro lugar”

Modelo		Coeficientes ^a												
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro padrão				Beta	Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
3	(Constant)	2,027	0,282		7,198	0,000	1,471	2,583						
	RM3	0,380	0,062	0,412	6,163	0,000	0,258	0,502	0,487	0,422	0,391	0,903	1,107	
	GI4	0,122	0,051	0,163	2,408	0,017	0,022	0,222	0,318	0,179	0,153	0,883	1,133	
	RM7	0,114	0,048	0,156	2,364	0,019	0,019	0,209	0,270	0,176	0,150	0,930	1,076	

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos

GI4 – Pesquisas aos usuários

RM7 – Ouvir reclamações dos clientes

^a Variável dependente: Y1

variáveis “RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos”, “GI4 – Pesquisas aos usuários” e “RM7 – Ouvir reclamações dos clientes”.

A partir dessas variáveis, é possível identificar que, na opinião dos respondentes, fazer pesquisas com os usuários, desenvolver produtos alinhados com o que o cliente quer e monitorar a satisfação dos clientes impacta positivamente na percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar. Estudo de [Homburg, Muller e Klarmann \(2011\)](#) enfatiza que colocar o cliente sempre em primeiro lugar, satisfazer seus desejos, aumenta as chances de sucesso nos negócios. No entanto, tal prática deve ser cultivada levando em consideração os riscos associados, especialmente em momentos de crise econômica e redução de custos ([Homburg et al., 2011](#)).

De acordo com os resultados apresentados, uma das formas de colocar o cliente em primeiro lugar é manter esforços para desenvolver produtos alinhados com o que o cliente quer (RM3). O esforço para desenvolvimento de produtos é importante para a percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar não apenas por ser uma característica importante para a orientação para o mercado, mas também por ser importante para as organizações que buscam orientação para o mercado em mercados turbulentos ([Jaworski e Kohli, 1993](#)), como o de tecnologia da informação.

Outros dois fatores que impactam a percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar é a percepção de que são feitas pesquisas aos usuários finais dos produtos e serviços (GI4) e que a empresa ouve as reclamações dos clientes (RM7). Essas duas fontes de informações sobre o cliente fornecem subsídios para que a organização busque melhorias em seus produtos e serviços para propiciar maior satisfação dos clientes e, como destacado em estudo anterior, fazer pesquisa de mercado e pesquisas de opinião com os clientes é uma ferramenta para apoiar a tomada de decisão, uma importante perspectiva para a orientação para o mercado ([Lafferty e Hult, 2001](#)). Essa perspectiva precisa ser mais bem explorada na empresa pesquisada, uma vez que 40,78% dos respondentes não entendem que a empresa faz as pesquisas com os usuários (GI4), de forma que, se a empresa faz as pesquisas, elas são pouco divulgadas ao público interno.

De maneira geral, entende-se que colocar o cliente em primeiro lugar é essencial para a atividade empresarial, independentemente da sua filosofia orientada para o mercado, pois a boa reputação da empresa se dá pela entrega de produtos e serviços de qualidade para satisfazer seus clientes, que, por si só, tem efeito positivo na lucratividade, nos custos, nas vendas e na satisfação dos clientes ([Keelson, 2014](#)).

Monitoramento do concorrente

Também foi feita regressão da variável dependente “Y2 – Monitoramento do concorrente” com as 20 variáveis da pesquisa. Os resultados são apresentados nas tabelas 3 e 4. Foi identificado que 34,3% das respostas para Y2 foram afetadas pela resposta dada por GI2, GI6 e RM3, como apresentado pelo R2 ajustado da [tabela 3](#). O modelo foi considerado válido visto que passou por todos os testes de validade, inclusive pelos testes de Durbin-Watson ([tabela 3](#) – 1,891) e VIF (teste de multicolinearidade, [tabela 4](#)).

As únicas variáveis significativas da regressão apresentada na [tabela 4](#) foram “GI2 – Pesquisas de mercado”, “GI6 – Efeito de mudanças do mercado nos negócios” e a “RM3 – Esforço de desenvolvimento produtos”.

O modelo obtido expõe a ideia de que as pesquisas de mercado (GI2), o monitoramento das mudanças do mercado (GI6) e o esforço no desenvolvimento dos produtos (RM3) são importantes na percepção dos colaboradores da empresa para o monitoramento dos concorrentes e do mercado (Y2).

Pesquisar o mercado e buscar monitorar suas mudanças (GI2 e GI6) é o processo de busca de informações para a geração de inteligência. Essa captação de informações sobre o mercado pode ser feita por meio de pesquisas que apoiam a tomada de decisão nas organizações, com informações sobre o posicionamento da organização no mercado e aspectos relacionados à concorrência, como já destacado anteriormente ([Lafferty e Hult, 2001](#)).

Obtidas as informações, é possível responder ao mercado com o esforço para desenvolver produtos e serviços inovadores (RM3), buscar a geração de vantagem competitiva

Tabela 3

Modelo obtido na regressão linear múltipla – Variável dependente “Y2 – monitoramento do concorrente”

Resumo do modelo										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações estatísticas					Durbin-Watson
					Varição do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
3	0,595	0,354	0,343	0,88127	0,017	4,721	1	175	0,031	1,891

Preditores: (Constant), GI2, GI6, RM3

Variável dependente: Y2 Método de estimativa: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de aleatoriedade: apoia a hipótese de aleatoriedade

- Teste de adesão de Kolmogorov-Smirnov: apoia a hipótese de adesão à distribuição normal

- Teste de homocedasticidade: apoia a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4

Coeficientes estimados da variável dependente “Y2 – monitoramento do concorrente”

Coeficientes													
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro padrão				Beta	Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
3	(Constant)	1,001	0,297		3,375	0,001	0,416	1,586					
	GI2	0,267	0,070	0,299	3,805	0,000	0,129	0,406	0,527	0,276	0,231	0,598	1,673
	GI6	0,284	0,095	0,239	2,976	0,003	0,096	0,472	0,507	0,219	0,181	0,570	1,755
	RM3	0,194	0,089	0,166	2,173	0,031	0,018	0,369	0,455	0,162	0,132	0,634	1,578

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda

GI2 – Pesquisas de mercado

GI6 – Efeito de mudanças do mercado nos negócios

RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos

sustentável. Esse esforço no desenvolvimento de produtos, associado à capacidade de obter informações sobre os concorrentes e o mercado, pode desenvolver uma competência central para que a empresa esteja apta a se destacar em mercados dinâmicos como o de tecnologia da informação (Teece et al., 1997).

Adaptação de serviços

Os resultados apresentados nas tabelas 5 e 6 são referentes à regressão da variável “Y3 – Empresa adapta serviços para os clientes” com as 20 variáveis da escala MARKOR. A partir da tabela 5, é possível identificar que 38,1% da resposta de Y3 foram afetados por RM3, GI2 e RM9, como apresentado pelo

Tabela 5

Modelo obtido na regressão linear múltipla – Variável dependente “Y3 – empresa adapta serviços para os clientes”

Resumo do modelo										
Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações estatísticas					Durbin-Watson
					Varição do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F	
3	0,626	0,392	0,381	0,78431	0,018	5,172	1	175	0,024	1,825

Preditores: (Constant), RM3, GI2, RM9

Variável dependente: Y3

Método de estimativa: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de aleatoriedade: apoia a hipótese de aleatoriedade

- Teste de adesão de Kolmogorov-Smirnov: apoia hipótese de adesão à distribuição normal

- Teste de homocedasticidade: apoia a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6
Coeficientes estimados da variável dependente “Y3 – empresa adapta serviços para os clientes”

Modelo	Coeficientes ^a												
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro padrão				Beta	Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
3	(Constant)	1,300	0,279										
	RM3	0,414	0,076	0,387	4,654	0,000	0,749	1,851					
	GI2	0,193	0,058	0,235	5,439	0,000	0,264	0,565	0,567	0,380	0,321	0,686	1,458
	RM9	0,153	0,067	0,149	3,314	0,001	0,078	0,307	0,492	0,243	0,195	0,693	1,444
					2,274	0,024	0,020	0,287	0,383	0,169	0,134	0,815	1,227

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda

RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos

GI2 – Pesquisas de mercado

RM9 – Esforço interdepartamental para atender os clientes

^a Variável dependente: Y3

R2 ajustado. Os testes de Durbin-Watson (tabela 5 – 1,825) e VIF (teste de multicolinearidade, tabela 6), bem como demais testes de validade, indicaram que o modelo é válido.

Apresentado o modelo, é possível identificar que as únicas variáveis significativas da regressão apresentada na tabela 6 são a “RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos”, “GI2 – Pesquisas de mercado” e “RM9 – Esforço interdepartamental para atender aos clientes”.

Sob o aspecto adaptação dos serviços (Y3), os resultados da pesquisa mostram que os respondentes entendem que, para o cliente ter serviços adaptados às suas necessidades, o prestador de serviço precisa fazer pesquisas de mercado, promover esforços coordenados para o desenvolvimento de produtos e modificar um produto com agilidade sempre que é solicitado por seus clientes.

O resultado da pesquisa indica que parte da empresa pode não estar apta a adaptar seus serviços para atender aos clientes devido ao baixo nível de comunicação interna. Essa constatação se deu porque parte dos respondentes entendem que a empresa faz “pesquisas de mercado” (GI2), mas existe divergência dos respondentes em relação a essa opinião (M = 3,17 e DP = 1,215). Dessa forma, entende-se que é necessário melhorar a disseminação horizontal das informações, para que as pesquisas sejam divulgadas de maneira adequada a todos os membros

da organização, o que pode promover maior integração interdepartamental (Reid et al., 2005).

Outro fator diretamente associado à adaptação de serviços para o cliente é o esforço para o desenvolvimento de produtos (RM3). Destaca-se que em um dos primeiros estudos sobre orientação para o mercado já se associava a influência da orientação para o mercado na motivação dos empregados, que gera benefícios psicológicos para os colaboradores, o que contribui para aumentar esse esforço por parte dos colaboradores da organização (Kohli e Jaworski, 1990).

No que diz respeito ao esforço departamental (RM9) na capacidade de a empresa adaptar seus serviços (Y3), destaca-se mais uma vez a importância da comunicação interna que pode orientar os departamentos das organizações para buscar o alcance das metas organizacionais (De Araujo et al., 2012), o que também reforça a ideia de que, ao se fazer bom uso dos recursos que a organização tem, pode-se atingir um desempenho superior (Mahoney e Pandian, 1992) e contribuir para a adaptação dos serviços para os clientes.

Orientação para o mercado

Nas tabelas 7 e 8 são apresentados os resultados da regressão da variável “Y4 – Orientação para o mercado”, regressão feita

Tabela 7
Modelo obtido na regressão linear múltipla – Variável dependente “Y4 – orientação para o mercado”

Modelo	Resumo do modelo										
	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão da estimativa	Alterações estatísticas					Durbin-Watson	
					Varição do R2	F	df1	df2	Alteração Sig. F		
2	0,532	0,283	0,275	0,72815	0,066	16,211	1	176	0,000	2,261	

Preditores: (constante), RM3, GI2

Variável dependente: Y4

Método de estimativa: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo

- Teste de aleatoriedade: apoia a hipótese de aleatoriedade

- Teste de adesão de Kolmogorov-Smirnov: apoia hipótese de aderência à distribuição normal

- Teste de homocedasticidade: apoia a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8
Coeficientes estimados da variável dependente “Y4 – orientação para o mercado”

Modelo	Coeficientes ^a												
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Intervalo de confiança para B 95,0%		Correlação			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro padrão	Beta			Mínimo	Máximo	Zero ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
2	(Constant)	2,428	0,225		10,774	0,000	1,984	2,873					
	RM3	0,283	0,069	0,309	4,124	0,000	0,148	0,419	0,466	0,297	0,263	0,727	1,376
	GI2	0,212	0,053	0,301	4,026	0,000	0,108	0,316	0,463	0,290	0,257	0,727	1,376

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda

RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos

GI2 – Pesquisas de mercado

^a Variável dependente: Y4

com as 20 variáveis do estudo. De acordo com o modelo encontrado, é possível identificar que 27,5% das respostas de Y4 estão associadas às respostas de RM3 e GI2, como apresentado pelo R2 ajustado da [tabela 7](#). Os testes de Durbin-Watson ([tabela 7](#) – 2,261) e VIF (teste de multicolinearidade, [tabela 8](#)) e demais testes de validade indicaram que o modelo é válido.

As únicas variáveis significativas da regressão apresentada na [tabela 12](#) são a “RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos” e a “GI2 – Pesquisas de mercado”.

O esforço no desenvolvimento de produtos (RM3) está relacionado com orientação para o mercado (Y4), possivelmente pelo fato de o mercado de tecnologia da informação ser caracterizado como mercado dinâmico e a agilidade para alterar suas rotinas para dar respostas rápidas ao mercado é competência central nesse tipo de mercado.

Em estudo anterior, [Rodríguez et al. \(2011\)](#) também destacaram que a orientação para o mercado é uma característica que permite aumentar a velocidade de implantação de produtos e serviços, o que também apoia a ideia de que “Esforço no desenvolvimento de produtos” está relacionado à orientação para o mercado.

A feitura de pesquisas de mercado (GI2) afetou a opinião dos respondentes de que a empresa é orientada para o mercado (Y4), reforçou que a orientação para o mercado também está relacionada com a promoção da comunicação com o mercado por meio do departamento de marketing ([Almeida et al., 2010](#)). Essa habilidade de obter informações sobre o mercado para posterior geração de inteligência é listada como um dos três fatores destacados por [Day \(1994\)](#), além da vontade de colocar o consumidor em primeiro lugar e da coordenação de recursos para criar valor para o cliente. Dessa forma, entende-se que fazer pesquisas de mercado compreende uma importante atividade do departamento de marketing que afeta a opinião dos colaboradores da empresa de como a organização é orientada para o mercado.

Em resumo, na análise das variáveis que foram representativas nos modelos apresentados, é possível observar que “RM3 – Esforço no desenvolvimento de produtos” afetou a percepção dos respondentes em todas as afirmações avaliadas nas regressões, o que reforça a importância de revisar periodicamente o esforço para desenvolver produtos para atender à necessidade de clientes, uma vez caracterizado que o mercado de tecnologia

da informação é dinâmico e necessita de respostas ágeis que possam proporcionar vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento de produtos e serviços alinhados com o que o cliente quer (RM3) está associado com o aprendizado organizacional e o à inovação, o que valoriza esse achado, uma vez que a relação entre orientação para o mercado e inovação já teve destaque em estudos anteriores, como em [Sudjono \(2012\)](#), [Wang et al. \(2012\)](#) e [Cheng e Krumwiede \(2012\)](#). Importante ressaltar que 52% entendem que a empresa faz esforços coordenados para modificar produtos quando o cliente necessita (RM9) e estimula o desenvolvimento de produtos alinhados com a necessidade do cliente.

Destaca-se nos resultados a percepção da importância de fazer pesquisas de mercado, variável GI2. Tal variável está presente em três modelos, primeiramente afeta a percepção de que a empresa monitora o concorrente e o mercado em que atua (Y2), num segundo momento afeta a percepção de que existe adaptação constante para atender os clientes (Y3) e num terceiro momento a percepção de que a empresa é orientada para o mercado (Y4).

Assim, a variável pesquisas de mercado (GI2) também merece atenção especial no desenvolvimento da orientação para o mercado em empresas do setor de tecnologia da informação e, diante de tal, entende-se que, para potencializar o efeito das pesquisas de mercado na geração de inteligência, é aconselhado que a empresa tenha uma forte ênfase da alta administração na orientação para o mercado e um sistema de recompensas adequado que contemple recompensas de curto e longo prazo ([Jaworski e Kohli, 1993](#)). Recomenda-se também que, para atingir maior orientação para o mercado, a alta administração tenha pouca aversão ao risco e baixa centralização empresarial, estimule um ambiente dinâmico e com pouco conflito interdepartamental ([Jaworski e Kohli, 1993](#)).

Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, junto aos colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação, os fatores que, na percepção deles, afetam a orientação para o mercado da empresa.

Após a análise dos dados, foi identificado que, na opinião dos colaboradores, a empresa pode obter melhor orientação para o mercado se ouvir os anseios e as reclamações de seus clientes, fazer pesquisas de mercado, manter um nível adequado de comunicação interna e desenvolver produtos e serviços alinhados com as necessidades dos clientes.

A maioria dos colaboradores da empresa entende que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar, adapta seus serviços para melhor atendê-los e é orientada para o mercado, porém os mesmos colaboradores entendem que aspectos como comunicação interna e integração interdepartamental precisam ser melhorados, pois existe divergência de opinião entre os colaboradores quando questionados sobre aspectos que dizem respeito à divulgação de resultados de pesquisas, ou questões sobre feitura de reuniões entre os departamentos. Os resultados indicam que, se as ações são feitas, parte dos colaboradores não recebe a informação adequadamente.

Também existe uma boa percepção de que a empresa adapta seus serviços para melhor atender aos seus clientes e que ouve as reclamações dos clientes quando elas existem, porém mais uma vez existe divergência nas respostas, o que indica que a comunicação interna precisa ser melhorada.

A feitura de pesquisas de mercado se mostrou intrinsecamente ligada à orientação para o mercado, uma vez que foi significativa em três dos quatro modelos resultantes da pesquisa. Lembra-se que a comunicação interna precisa melhorar, uma vez que, mesmo acreditando que empresa faz as pesquisas, parte da empresa não é informada. Além disso, a percepção de que a empresa monitora os concorrentes está associada diretamente à comunicação interna, o que dá indícios de que a parcela dos funcionários que recebe a informação acredita nos esforços da empresa para monitorar os concorrentes e, conseqüentemente, busca a orientação para o mercado.

O “Esforço no desenvolvimento de produtos” também obteve destaque, pois figurou em todos modelos da pesquisa. Entende-se que um sistema de recompensa adequado e ênfase da alta administração pode melhorar esse aspecto. Diante de tal, propõe-se que empresas do setor de tecnologia da informação adotem políticas para monitoramento contínuo da satisfação de seus clientes, pesquisas rotineiras de mercado, comunicação intensiva a todos departamentos da organização e desenvolvimento de produtos alinhados com a necessidade dos clientes.

Uma vez que não foi identificado estudo anterior sobre o referido tema no setor de tecnologia da informação, e a orientação para o mercado é relevante para organizações em mercados dinâmicos, entende-se que este estudo contribui com informações importantes para promover a orientação para o mercado nas empresas do setor.

Sob o ponto de vista prático, este estudo contribuiu com a identificação da importância de colocar o cliente em primeiro lugar e adaptar os serviços para atender às suas necessidades. Como forma de melhorar a orientação para o mercado no setor, este estudo indica a necessidade de melhorar o monitoramento do concorrente, a comunicação interna e a integração departamental.

Este estudo se limitou a estudar apenas uma empresa do setor escolhida por conveniência, logo recomenda-se reproduzir tal

estudo em outras empresas do setor de tecnologia da informação em busca de validar os modelos encontrados ou adicionar novos elementos aos modelos. Fazer este estudo com um maior número de empresas aprofundará o conhecimento relativo ao setor estudado.

Além disso, os modelos identificados na pesquisa não explicaram completamente os fatores estudados. Logo indica-se a necessidade de estudos futuros para identificar novas variáveis relacionadas à orientação para mercado que possam contribuir para pesquisas no setor de tecnologia da informação.

Recomenda-se também fazer um estudo temporal para avaliar como iniciativas com base em orientação para o mercado podem impactar no desempenho de empresas do setor. Este estudo foi feito num curto período e analisou a percepção dos funcionários em um determinado momento de uma organização. Assim, é indicado que seja estudado como a percepção pode mudar no decorrer dos anos.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Almeida, L. M. de S., Souza, L. G. M. de, & Mello, C. H. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19–34.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*.
- Cheng, C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation – New service performance linkage. *Technovation*, 32(7), 487–497.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37–52.
- De Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & De Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR – Brazilian Business Review*, 9(1), 47–64.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Homburg, C., Muller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53–70.
- Keelson, S. A. (2014). The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success. *Review of Business & Finance Studies*, 5(1), 1–17.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 467–477.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.

- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92–109.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20–35.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11–23.
- Rodríguez-pinto, J., Carbonell, P., & Rodríguez-escudero, A. I. (2011). Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 145–154.
- Rong, B., & Wilkinson, I. F. (2011). What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19(3), 137–147.
- Sudjono, R. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based on market orientation and learning orientation: testing moderating effect of business operation mode. *Procedia Economics and Finance*, (4), 97–109.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.