

# A GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMO FATOR DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM BLUMENAU

*The generation of intelligence as a guiding factor for the market in Information  
Technology companies in Blumenau*

**Edson Roberto Scharf**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Professor e Pesquisador do PPGAD – FURB Universidade de Blumenau  
E-mail: artigos@gmail.com

**Adriana Kriek Constante**

Mestranda em Administração – FURB Universidade de Blumenau  
E-mail: adrianakconstante@gmail.com

**Greicy Tambosi**

Graduada em Comunicação Social – FURB Universidade de Blumenau  
E-mail: greicytambosi@yahoo.com.br

## RESUMO

A orientação para o mercado é um tema explorado pela Academia com ênfase nos últimos anos. Acentuada contribuição nesse sentido, ocorreu a partir de estudos de Kohli, Jaworski e Kumar, e o desenvolvimento da escala denominada Markor (Market Orientation). No Brasil, estudos de orientação para o mercado em empresas de Tecnologia da Informação (TI) ainda carecem de maior amplitude. O presente artigo buscou medir o índice de geração de inteligência quanto a orientação para o mercado em empresas de TI. Foi realizada uma survey com 50 empresas de TI de Blumenau, Santa Catarina, tendo como respondentes os profissionais da área de marketing destas organizações. Para a mensuração da geração de inteligência foi utilizado o primeiro bloco da escala Markor, que trata especificamente da geração de inteligência. Foi verificado que o setor de TI possui leve geração de inteligência na orientação para o mercado, não havendo diferenças estatísticas em função do segmento de atuação, do faturamento, da quantidade de trabalhadores ou do fato de ter ou não uma área de marketing estruturada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing, orientação para o mercado, mercado, tecnologia da informação, geração de inteligência.

## ABSTRACT

The market orientation is operated by the Academy with emphasis in recent years theme. A contribution to this study field occurred from studies of Kohli, Jaworski and Kumar, and the development of the scale called Markor (Market Orientation). In Brazil, studies of market orientation in Information Technology (IT) companies still require greater extent. This paper aims to measure the rate of generation of intelligence about market orientation in IT companies. One survey of 50 IT companies in Blumenau, Santa Catarina, with the professionals respondents in the field of marketing of these organizations was held. To measure the generation of the first block of intelligence Markor scale, which specifically addresses the generation of intelligence was used. It was found that the IT sector has mild generation of intelligence on market orientation, no statistical differences depending on the market segment, the turnover, the number of workers or the fact of whether or not an area of structured marketing.

**KEYWORDS:** Marketing, market orientation, market, information technology, intelligence generation.

## 1 Introdução

O setor de tecnologia da informação (TI) tem uma dinamicidade muito particular, com mudanças tecnológicas constantes e atuação fundamental como auxiliar nas operações administrativas, tanto em pequenas quanto em grandes corporações. Balarine (2012) identifica a TI como um dos principais recursos competitivos para as organizações. Para o autor, o investimento deve ser cauteloso e reflexivo, para que não parta de modismo ou impulsos, e deve ser baseado em custo-benefício, com a medição dos reflexos e resultados nos médio e longo prazos.

Há uma tendência de as empresas de TI utilizarem práticas comuns do mercado de bens de consumo para fortalecer suas marcas. Isto demonstra uma preocupação em adotar estratégias de orientação para o mercado como uma ação para melhorar o desempenho organizacional. Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado visa identificar dentre várias alternativas a mais efetiva na criação de valor superior ao da concorrência e sustentável para que a organização obtenha sucesso e permeie um bom relacionamento com seus clientes ativos e futuros.

Dada esta ênfase na identificação e importância da orientação para o mercado, a proposta do artigo é avaliar se as empresas do setor de TI de Blumenau estão orientadas para o mercado com base na geração de inteligência. Nesse sentido, o estudo possibilita uma melhor compreensão de como as empresas locais reagem frente a um mercado altamente competitivo e dinâmico a partir de uma dimensão da escala Markor.

## 2 A orientação para o mercado no setor de TI

As organizações, por meio de técnicas e estratégias, buscam destaque e vantagem competitiva para o alcance de resultados positivos. Variadas opções e ações organizacionais são identificadas, dentre elas, o conceito de orientação para o mercado. Estudos na área tiveram evolução em meados de 2001 quando as empresas passaram a perceber e entender a satisfação de seus clientes (ABBADÉ et al. 2012).

A adoção de orientação para o mercado gera vantagem competitiva para a empresa. Narver e Slater (1990) defendem que isto ocorre por meio de criação de valor para o cliente quando são geradas ações baseadas em informações sobre eles e os concorrentes.

A geração de informação de valor é identificada no conceito de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que definem três pontos chaves para uma organização ter orientação para o mercado. São eles: a geração de inteligência de mercado gerada pelas organizações, este considerado o ponto de partida da orientação para o mercado; a análise de fatores externos e a identificação das necessidades e preferências dos clientes. É importante salientar que a inteligência estratégica faz parte do conceito de orientação para o mercado e é um complemento, apesar de em alguns momentos os termos se confundirem. Para melhor compreender, Giacomello, Milan e Slovo (2013) abordam a inteligência estratégica e a orientação para o mercado como a maneira das empresas se organizarem para criar valor para seus *stakeholders*.

A resposta da empresa à inteligência identificada pode ser desenvolvida por meio de ações de marketing que se enquadrem na obtenção de melhores resultados derivados desta inteligência. Os estudos tanto de Kohli e Jaworski (1990) quanto de Narver e Slater (1990), buscam estruturar o conceito de Orientação para o Mercado, com o uso de diferentes escalas e formas de medição. Uma das escalas mais conhecidas para medir a orientação para o mercado é a denominada Markor. Kohli, Jaworski e Kumar (1993), seus autores, a definem como:

“A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multidepartamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados.” (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, p. 469, 1993).

A visão de uma empresa orientada para o mercado vai além de atender as necessidades demonstradas pelos clientes. A organização orientada para o mercado pode surpreender seus clientes com inovações, redução de custos e outros benefícios, segundo Abbade et al. (2012). As empresas orientadas para o mercado tem um relacionamento mais próximo com seus clientes, criando elos baseados em uma relação de reciprocidade, o que pode trazer vantagens competitivas para a organização.

A preocupação em permanecer no mercado faz com que as empresas do setor de TI estejam atentas às necessidades de seus clientes. Agilidade, flexibilidade são características importantes para a permanência das empresas no mercado e a TI podem contribuir positivamente ou negativamente para o sucesso da empresa, segundo Albertin (2002).

A diversidade de negócios da área de tecnologia da informação é grande. Algumas têm o foco em desenvolvimento de ERP, considerado por Marins e Padilha (2005) como um instrumento que possibilita a melhoria de processos de negócios por meio de fluxo contínuo e consistente de informações. Outras desenvolvem softwares de Customer Relationship Management (CRM), uma ferramenta que permite à empresa ter informações de mercado em tempo real e, conseqüentemente, ter uma relação mais próxima e eficiente com os clientes, conforme Brambilla (2012). Há as especialistas em banco de dados, para empresas que têm muitos recursos disponíveis para gerenciar o processamento e armazenamento de dados, por meio de sistemas como Oracle, SQL Server, DB2, PostgreSQL e MySQL. E há, ainda, os softwares aplicativos que se caracterizam por ter uma aplicação específica e não são de uso geral, segundo Branco e Melo (1997). Este nicho de mercado fez surgir várias empresas desenvolvedoras de produtos para segmentos como telefonia, televisão e internet.

### 3 Método

A abordagem desta pesquisa é quantitativa e a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, realizadas por meio de uma pesquisa do tipo *survey* junto às empresas de TI do município de Blumenau, estado de Santa Catarina. Inicialmente foi realizado um pré-teste com 3 empresas do mesmo município e da área de TI, já que o instrumento de mensuração MARKOR, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), foi adaptado ao contexto desse segmento. O pré-teste confirmou o entendimento das questões, visto que o conjunto de 6 perguntas que mensuram a geração de inteligência foi bem compreendido pelos participantes.

Durante o período de duas semanas, entre os dias 26 de setembro e 10 de outubro de 2013, 53 empresas da área de TI foram convidadas a participar da coleta dos dados para o desenvolvimento da pesquisa. Estas empresas desenvolvem sistemas de ERP, CRM, Fábrica de Software, Banco de Dados e Aplicativos. Destes, 22 responderam o questionário disponível via *Google Docs*, resultando em uma taxa de retorno de aproximadamente 40%.

Após o procedimento de coleta, os dados foram tabulados no SPSS 17,0, com o uso de análise multivariada por meio de ANOVA. Teve o intuito de verificar diferenças estatísticas da orientação para o mercado, com aspectos categóricos pesquisados, e confirmar a análise fatorial, com o objetivo de analisar se todos os itens têm identificação com a geração de inteligência voltada para a orientação ao mercado.

A escala Markor foi utilizada dada a sua aplicabilidade e validação em outros estudos científicos. Foi realizada a tradução com dois professores de inglês e um de Marketing, e a contextualização para o cenário brasileiro. A escala Markor tem por base estudos anteriores de Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), e tem como objetivo principal servir de instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas. A escala é constituída de 20 variáveis divididas em três grupos: 6 variáveis relativas à geração de inteligência de mercado; 5 variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado; e 9 variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

O presente estudo compreenderá o bloco voltado para a análise da geração de inteligência contido na escala.

#### 4 Resultados

Inicialmente, foi feita análise descritiva das empresas em estudo.

Tabela 1: Existência de área de marketing estruturada.

Alternativas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim	11	50,0	50,0
Não	11	50,0	50,0
Total	22	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas respondentes, a metade possui área de marketing estruturada e os outros 50% não possuem. Esta informação é relevante para compreendermos se este item influencia na geração de inteligência nas organizações.

Tabela 2: Segmento de TI.

Alternativas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Fábrica de Software	7	31,8	31,8
ERP	7	31,8	63,6
Aplicativos ou WEB	6	27,3	90,9
CRM	1	4,5	95,5
Banco de Dados	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados referentes aos segmentos de TI em que atuam as respondentes demonstram que há predomínio das que produzem softwares customizados (fábrica de software) e as que desenvolvem sistemas padrões para a gestão de organizações, especialistas em ERP.

Tabela 3: Faturamento das empresas pesquisadas.

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
maior que 16 milhões a 90 milhões	11	50,0	50,0
maior 2,4 milhões até 16 milhões	8	36,4	86,4
até 2,4 milhões	2	9,1	95,5
maior que 90 milhões até 300 milhões	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 3, se demonstrou que as organizações pesquisadas em sua maioria tem faturamento entre 2,4 milhões a 90 milhões por ano.

Tabela 4: Faixa de colaboradores.

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
acima de 100 colaboradores	11	50,0	50,0
de 10 a 49 colaboradores	5	22,7	72,7
de 50 a 99 colaboradores	5	22,7	95,5
até 9 colaboradores	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao número de colaboradores empregados na organização, houve predomínio de empresas respondentes que possuem mais de 100 colaboradores, o que demonstra empresas de porte expressivo. Embora não seja possível replicar a todas as empresas em todos os segmentos, Scharf (2012) demonstra que o capital humano, aqui representado pelos colaboradores e sua expertise, possui tanta ou mais importância que os demais ativos organizacionais. O autor argumenta, ainda, que um conjunto estruturado de colaboradores tende a trazer mais benefícios funcionais à empresa. Este é também o entendimento de Van Der Heijden et al. (2013) para quem o capital humano aperfeiçoa e incrementa as possibilidades e estratégias para a busca de vantagens competitivas.

Tabela 5 : Geração de Inteligência com foco na orientação para o mercado.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
G11	22	2	5	4,00	1,024
G12	22	2	5	3,82	1,140
G13	22	1	5	3,45	1,224
G14	22	2	5	4,05	1,090
G15	22	1	5	3,95	1,046
G16	22	2	5	4,09	1,019
<b>G1 (Resultado Geral)</b>	<b>22</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,89</b>	<b>,890</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao principal tópico estudado, se observa que a média geral do construto é de 3,89, ou seja, as empresas em estudo possuem uma leve geração de inteligência. Para Kohli e Jaworski (1990), a área de marketing tem utilizado propostas de orientação para o mercado com o propósito de desenvolver e gerar a inteligência nas organizações. Para Van Der Heijden et al. (2013), as organizações se aperfeiçoam com o uso da inteligência e os *drivers* utilizados para a orientação de mercado devem ter como base o capital humano e a sua capacidade de adaptação inteligente aos segmentos em que atua.

Há resultado linear, com médias muito próximas, nas seis questões que mensuram o construto “geração de inteligência”, a saber: “Na sua organização, vocês escutam os clientes pelo menos uma vez por ano, para descobrir quais os bens ou serviços eles querem/pretendem”; “Pretendem fazer pesquisas de mercado ou de satisfação”; “São ágeis para detectar mudanças nos produtos/preferências de acordo com a ótica dos clientes”; “Pesquisam/entrevistam ao menos uma vez por ano os clientes para avaliar a qualidade dos bens e serviços ofertados”; “São ágeis para detectar mudanças fundamentais nos setores, por exemplo: concorrência, tecnologia, regulamentações”; e “Periodicamente, analisam os prováveis efeitos das mudanças no ambiente empresarial, por exemplo, regulamentações sobre os clientes”. O entendimento de Daghfous et al. (2013) é de que as informações de mercado, que podem vir a se tornar conhecimento organizacional, são tratadas de maneira muito semelhante entre elas. Os autores sugerem que as informações obtidas no mercado devem ser analisadas com mais critério, sob pena de avaliações equivocadas, por exemplo, entre o que deseja o consumidor (comportamento) e o que ele distingue da identidade de marca (imagem).

Na leitura da tabela ficou demonstrada a semelhança entre as respostas: a mais baixa obteve 3,82 (Pretendem fazer pesquisas de mercado ou de satisfação) e a mais alta, 4,09 (Periodicamente analisam os prováveis efeitos das mudanças no ambiente empresarial). Desta maneira, se percebe homogeneidade na resposta dos pesquisados. Para Laisawat et al. (2012), o entendimento do que ocorre no mercado pode suscitar boa vontade dos clientes. Porém, é preciso buscar informações precisas de cada segmento, segundo os autores, para que não haja um entendimento conjunto equivocado, considerando que as preferências pessoais variam enormemente.

Tabela 6: Teste de ANOVA em relação a existência de um departamento de marketing estruturado.

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
G1	Entre Grupos	,182	1	,182	,167	,687
	Nos grupos	21,818	20	1,091		
	Total	22,000	21			
G2	Entre Grupos	,727	1	,727	,548	,468
	Nos grupos	26,545	20	1,327		
	Total	27,273	21			
G3	Entre Grupos	,000	1	,000	,000	1,000
	Nos grupos	31,455	20	1,573		
	Total	31,455	21			
G4	Entre Grupos	,409	1	,409	,333	,570
	Nos grupos	24,545	20	1,227		
	Total	24,955	21			
G5	Entre Grupos	2,227	1	2,227	2,149	,158
	Nos grupos	20,727	20	1,036		
	Total	22,955	21			
G6	Entre Grupos	,727	1	,727	,690	,416
	Nos grupos	21,091	20	1,055		
	Total	21,818	21			
G7	Entre Grupos	,505	1	,505	,626	,438
	Nos grupos	16,136	20	,807		
	Total	16,641	21			

Fonte: Dados da pesquisa

O teste ANOVA demonstrou que não houve diferença estatística em nenhum dos itens e também no construto geral entre empresas que tem ou não tem departamento de marketing estruturado. Isto quer dizer que o fato de ter ou não uma área de marketing não faz a empresa ter mais ou menos geração de inteligência, condição sem a qual a orientação ao mercado, segundo Narver e Slater (1990), pode ser prejudicada ou mesmo não alcançada. É de se supor, ainda, que organizações com serviços de marketing estruturados, com gerenciamento das funções e criação de estratégias mercadológicas, estivessem mais próximas da geração de inteligência. Varadarajan (2010) argumenta que estratégias de marketing com possibilidade de sucesso são as que têm, na sua essência, uma estrutura adequada para o uso das informações de mercado. Corroboram com o autor, os pesquisadores Afonso e Calado (2011), quando dizem que as organizações da economia baseada em conhecimento intensivo, dependem de atributos como flexibilidade, estrutura e pessoal capacitado, como única maneira de manter as organizações competitivas, semelhante entendimento dos pesquisadores Van Der Heijden et al. (2013). As diferenças não foram significativas ( $p. > 0,05$ ).

Tabela 7 : Teste de ANOVA em relação ao segmento.

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
G1	Entre Grupos	5,714	4	1,429	1,491	,249
	Nos grupos	16,286	17	,958		
	Total	22,000	21			
G2	Entre Grupos	2,130	4	,532	,360	,834
	Nos grupos	25,143	17	1,479		
	Total	27,273	21			
G3	Entre Grupos	4,526	4	1,131	,714	,594
	Nos grupos	26,929	17	1,584		
	Total	31,455	21			
G4	Entre Grupos	3,812	4	,953	,766	,562
	Nos grupos	21,143	17	1,244		
	Total	24,955	21			
G5	Entre Grupos	2,764	4	,691	,582	,680
	Nos grupos	20,190	17	1,188		
	Total	22,955	21			
G6	Entre Grupos	2,199	4	,550	,476	,753
	Nos grupos	19,619	17	1,154		
	Total	21,818	21			
G7	Entre Grupos	2,158	4	,539	,633	,646
	Nos grupos	14,483	17	,852		
	Total	16,641	21			

Fonte: Dados da pesquisa

Com o teste ANOVA se demonstrou que não houve diferenças estatísticas em nenhum dos itens e também no construto geral entre empresas de diferentes segmentos na área de TI. Ou seja, o fato de empresas terem diferentes segmentos não influenciou em ter mais ou menos geração de inteligência. As diferenças não foram significativas ( $p. > 0,05$ ).

Tabela 8 : Teste de ANOVA em relação ao faturamento.

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.	
GI1	Entre Grupos	3,091	3	1,030	,981	,424
	Nos grupos	18,909	18	1,051		
	Total	22,000	21			
GI2	Entre Grupos	4,216	3	1,405	1,097	,376
	Nos grupos	23,057	18	1,281		
	Total	27,273	21			
GI3	Entre Grupos	3,670	3	1,223	,793	,514
	Nos grupos	27,784	18	1,544		
	Total	31,455	21			
GI4	Entre Grupos	4,909	3	1,636	1,469	,256
	Nos grupos	20,045	18	1,114		
	Total	24,955	21			
GI5	Entre Grupos	1,170	3	,390	,322	,809
	Nos grupos	21,784	18	1,210		
	Total	22,955	21			
GI6	Entre Grupos	2,534	3	,845	,788	,516
	Nos grupos	19,284	18	1,071		
	Total	21,818	21			
GI	Entre Grupos	1,929	3	,643	,787	,517
	Nos grupos	14,712	18	,817		
	Total	16,641	21			

Fonte: Dados da pesquisa

Também aqui não houve diferenças estatísticas em nenhum dos itens e também no construto geral entre empresas com diferentes faturamentos. Portanto, o fato de empresas terem distintas faixas de faturamento não se relaciona com níveis diferenciados de geração de inteligência. Cabe aqui o entendimento de Kozlenkova et al. (2013) ao entenderem que às organizações com mais recursos de diversas naturezas, principalmente o financeiro, são permitidas mais e melhores abordagens mercadológicas, visto que o orçamento para este fim tende a ser mais generoso. Além disto, continuam os autores, quando ações são infrutíferas do ponto de vista de resultados vantajosos, o retorno à ação é mais rápido. As diferenças não foram significativas ( $p. > 0,05$ ).

Por fim, foi verificado, por meio do teste ANOVA, que não ocorreram diferenças estatísticas em nenhum dos itens e também no construto geral entre empresas diferente quantidade de colaboradores. Como esta e as demais diferenças nos respectivos construtos não são significativas ( $sig. > 0,05$ ), fica demonstrado não existir diferença de níveis de orientação para o mercado de acordo com a quantidade de trabalhadores. Neste sentido, Kozlenkova et al. (2013) argumentam que os recursos financeiros é que permitem a contratação de amplo quadro de talentos, no entanto são estes que conseguem desenvolver novas estratégias e a adoção de inovações constantes. Para tal, entendem os autores que organizações com quadros maiores têm a possibilidade de obter melhores resultados, devido ao conjunto de ideias levantadas e ao esforço conjunto maior. Em complemento, Scharf (2010) apresentou achados que comprovaram serem os colaboradores, como capital humano, ativos de direcionamento do desenvolvimento de ações estratégicas. O mesmo autor (2012) comprovou que possibilidades maiores se encontram em grupos organizacionais melhor estruturados.

Tabela 9: Teste de ANOVA em relação a quantidade de colaboradores.

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
GI1	Entre Grupos	1,491	3	,497	,436	,730
	Nos grupos	20,509	18	1,139		
	Total	22,000	21			
GI2	Entre Grupos	2,873	3	,958	,706	,561
	Nos grupos	24,400	18	1,356		
	Total	27,273	21			
GI3	Entre Grupos	4,109	3	1,370	,902	,460
	Nos grupos	27,345	18	1,519		
	Total	31,455	21			
GI4	Entre Grupos	2,555	3	,852	,684	,573
	Nos grupos	22,400	18	1,244		
	Total	24,955	21			
GI5	Entre Grupos	1,355	3	,452	,376	,771
	Nos grupos	21,600	18	1,200		
	Total	22,955	21			
GI6	Entre Grupos	2,036	3	,679	,618	,613
	Nos grupos	19,782	18	1,099		
	Total	21,818	21			
GI	Entre Grupos	1,840	3	,613	,746	,539
	Nos grupos	14,801	18	,822		
	Total	16,641	21			

Fonte: Dados da pesquisa

No sentido de melhor compreensão dos dados, foi realizada a análise fatorial exploratória com rotação Varimax, para compreender se os itens investigados se aloavam somente em uma dimensão, o da geração de inteligência.

Tabela 10: Teste de KMO e Barlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,832
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	85,293
	Df	15
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do teste apresenta um KMO adequado (0,832). Isto quer dizer que os itens podem medir o construto, conforme Hair (2005). Na figura a seguir, são apresentadas as comunalidades.

Tabela 11: Análise de Comunalidades

	Inicial	Extração
GI1	1,000	,802
GI2	1,000	,873
GI3	1,000	,840
GI4	1,000	,807
GI5	1,000	,871
GI6	1,000	,879

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens apresentam índices de comunalidade superior a 0,8, o que justifica a permanência de todos no estudo.

Tabela 12: Matriz de componente rotativa

	Componente	
	1	2
GI2	,932	
GI5	,863	
GI6	,842	,413
GI1		,886
GI4		,858
GI3	,573	,715

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens GI2, GI5 e GI6 se identificam e formam uma dimensão que enaltece a análise do mercado. Os itens GI1, GI4 e GI5 outra dimensão, que objetiva a análise do cliente.

O próximo passo foi analisar o Alfa de Cronbach de cada dimensão. A dimensão 1, intitulada Mudança do Mercado obteve um índice de 0,915. A dimensão 2, nomeada de Análise do Cliente, obteve um índice de 0,859. Conforme Hair (2005) foram indicadores como satisfatórios.

## 5 Considerações Finais

Os estudos que abordam a temática da orientação para o mercado com foco na geração de inteligência têm a intenção de provocar reflexões sobre quais estratégias as organizações têm à sua disposição para obter vantagens competitivas.

Cabe ressaltar que o presente estudo apresenta uma pesquisa sobre orientação para o mercado com abordagem específica sobre o construto de geração de inteligência, medido com os elementos constituintes do primeiro bloco de itens da escala Markor. A referida escala, por sua vez, procura mensurar a orientação para o mercado das organizações.

As empresas de TI se mostraram levemente inclinadas a praticar a geração de inteligência voltada à orientação para o mercado. A análise demonstrou que as empresas praticam independentemente de fatores como a estruturação de uma área específica de marketing, o segmento de TI do qual faz parte, a faixa do faturamento ou a quantidade de colaboradores.

Neste sentido, se observa que a geração de inteligência pode ser uma dimensão à parte das funções de Marketing ou do porte da empresa, por exemplo. Isto evidencia que os estudos em relação ao tópico devem ser aprofundados. Ainda que se tenha feito o presente trabalho em empresas de TI, de onde se espera alto movimento de criação e compartilhamento de inteligência, foi observado que não exatamente as condições internas da organização são fundamentais para esta dimensão.

Por outro lado, se depreende que as empresas desse segmento tenham nas suas fileiras de colaboradores o conhecimento específico para o desenvolvimento de estratégias mercadológicas baseadas em dimensões de inteligência. Basicamente por tratarem do desenvolvimento de sistemas inteligentes para seus clientes, é possível que os colaboradores tenham as competências essenciais necessárias para participar de maneira ativa da dimensão de geração de inteligência, embora neste estudo não se tenha mostrado relevante esta participação. É mister, portanto, observar com mais acurácia a participação do capital humano em outros segmentos do setor de fornecimento de soluções de tecnologia, basicamente softwares, para se obter conhecimento.

Os achados, por fim, permitem sugerir que a geração de inteligência tenha relação com a orientação ao mercado, demonstrada na semelhança das respostas obtidas junto às

empresas. Se fossem negativas, com picos de resposta entre as 6 questões, é possível que esta afirmação não ocorresse. Mesmo assim, os resultados não puderam comprovar integralmente essa relação.

Neste sentido, novos trabalhos acadêmicos são basilares para que o conhecimento dessa lacuna seja aprofundado. Considerando o viés executivo empresarial que o tema tem, também serão aproveitadas as implicações gerenciais que virão de estudos complementares.

## 5.1 Limitações

Como limitações, o estudo apresenta uma amostra pequena, dificultando a validade externa do estudo, assim como uma amostra por adesão, o que pode comprometer a validade dos dados observáveis.

Outro limitador é o fato das entrevistas terem sido realizadas de modo *online*. Mesmo contando com considerada taxa de retorno, estudos que necessitam de ferramentas, como o computador e o acesso à internet, nem sempre possuem a mesma eficácia que pesquisas de modo físico.

Por fim, os resultados da pesquisa sobre a geração de inteligência relacionados à orientação para o mercado se limitou ao instrumento de coleta utilizado, o denominado Markor e, ainda assim, de um dos seus construtos. Mesmo sendo um instrumento já validado, não é o único que mede a orientação para o mercado. É, inclusive, criticado por Narver e Slater (1990), que ressaltam que a orientação para o mercado visa identificar dentre várias alternativas a mais efetiva na criação de valor superior ao da concorrência e sustentável para que a organização obtenha sucesso. Assim, no entender dos autores, outros instrumentos podem reproduzir diferentes resultados com o uso de cenários distintos.

As limitações aqui apresentadas, no entanto, não diminuem a importância da pesquisa, antes contribuindo para o início de estudos de uma lacuna ainda incidente no Brasil, aquela referente a orientação para o mercado em empresas de fornecimento de tecnologia de software.

## Referências

- ABBADE, E; SOUZA, A; ZANINI, R. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 7, p. 118-136, jan/fev, 2012.
- AFONSO, C. W.; CALADO, L. R. Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing. **Revista de Administração**, v.46, n.2, p.150-160, 2011.
- ALBERTIN, A; ALBERTIN, R. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **RAP Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 125-151, jan/fev, 2012.
- BALARINIE, O. Tecnologia de Informação como vantagem competitiva. **RAE- eletrônica Revista de Administração Eletrônica**, v.1, n.1, p. 16-36, jan/jun, 2002.
- BRAMBILLA, F. Automação do processo de vendas no contexto do gerenciamento de clientes por CRM. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.5, n. 1, p. 29-46, jan/abr, 2012.
- BRANCO, C; MELO, P. **Setor de software: Diagnóstico e proposta de ação para o BNDES**. BNDES SETORIAL MARÇO DE 1997, p. 111 a 127, 1997.
- DAGHFOUS, A.; ASHILL, N. J.; ROD, M. R. Transferring knowledge for organisational customers by knowledge intensive business service marketing firms: An exploratory study. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 4, p. 421-442, 2013.

- MELLO, C. G.; MILAN, G; SLONGO, L. Impactos da inteligência estratégica: Um modelo teórico proposto. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 60-79, jan/abr, 2013.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**, 5a., Porto Alegre, Bookman, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov 1993.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, forthcoming, 2013.
- LAISAWAT, S.; JANTARAT, J. ONG, F. S.; MOSCHIS, G. P. Clarifying the relationship between materialism and well-being: testing for reciprocal and third-variable effects. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 22, n. 1, p. 45-69, 2012.
- MARINS, F; PADILHA T; Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p. 20-35, oct, 1990.
- SCHARF, E. R. A proposta de valor e o capital humano: Práticas estratégicas de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 216-233, 2012.
- SCHARF, E. R. Melhores práticas de marketing: a proposta de valor e o capital humano. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 34, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- TOLEDO, G; KHAUJA, D. Orientação para o mercado e construção de marca: Estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, outubro/dezembro 2005.
- VAN DER HEIJDEN, G. A. H.; SCHEPERS, J. J. L.; NIJSSEN, E. J.; ORDANINI, A. Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 515-530, 2013.
- VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 4, p. 119-140, 2010.