

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DAS
INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO SUCESSO DOS PRODUTOS:
EVIDÊNCIAS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

RICARDO ALMEIDA DE SOUZA
Rio de Janeiro - 2016

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

RICARDO ALMEIDA DE SOUZA

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DAS INOVAÇÕES
ORGANIZACIONAIS NO SUCESSO DOS PRODUTOS: EVIDÊNCIAS NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL**

Rio de Janeiro

2016

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

RICARDO ALMEIDA DE SOUZA

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DAS INOVAÇÕES
ORGANIZACIONAIS NO SUCESSO DOS PRODUTOS: EVIDÊNCIAS NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL**

**Dissertação apresentada ao programa de Mestrado
Profissional Executivo em Gestão Empresarial da
Escola de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro como
parte dos requisitos necessários para a obtenção do
título de Mestre em Gestão Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Couto Parente

RIO DE JANEIRO

2016

Souza, Ricardo Almeida de

O impacto da orientação para o mercado e das inovações organizacionais
no sucesso dos produtos: evidências na indústria farmacêutica no Brasil / Ricardo Almeida
de Souza. – 2016.

91 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas,
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Ronaldo Couto Parente.

Inclui bibliografia.

1. Administração de produtos. 2. Indústria farmacêutica. 3. Planejamento empresarial.
4. Desenvolvimento organizacional. I. Parente, Ronaldo Couto. II. Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III.
Título.

CDD – 658.5



RICARDO ALMEIDA DE SOUZA

**IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DAS INOVAÇÕES
CUCANIELASOMAM NO SUCESSO DOS PRODUTOS: EVIDÊNCIAS NA INDÚSTRIA
FARMACÉUTICA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão
Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para
obtenção do grau de Mestre em Administração

Data da defesa: 09/12/2016

SINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Rosalinda Costa Pereira
Orientador (a)



José Mauro Gonçalves Nunes



Irina Lapuente Garrido

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Ronaldo Parente, por todas as contribuições prestadas no decorrer do desenvolvimento deste trabalho e pela disposição e comprometimento na orientação desta dissertação;

aos entrevistados, que tiveram a generosidade de me receber e que me incentivaram no percurso desta dissertação;

ao prof. Dr. José Mauro Nunes, por ter me recebido para conversarmos sobre a dissertação e por ter me dado algumas dicas muito importantes;

à turma do MEX que, direta ou indiretamente, compartilhou conhecimentos, ideias, materiais e dicas, contribuindo definitivamente para este trabalho;

e, um especial agradecimento à minha esposa, Jane, que me ajudou bastante compartilhando momentos difíceis, e a toda minha família e amigos pela compreensão e incentivo.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo examinar, por meio do estudo de múltiplos casos, a cadeia de relações e impactos que se iniciam na orientação para o mercado e que se propagam para as inovações organizacionais e sucesso dos produtos. A literatura tem revelado uma cadeia com fortes inter-relações entre estes conceitos, mas sem, contudo, revelar como os efeitos deste conjunto reagem em outros contextos, especialmente em economias periféricas e em setores em que a pesquisa e desenvolvimento - uma das grandes vertentes da inovação - se concentra normalmente nos núcleos tecnológicos em países mais desenvolvidos. Por meio de entrevistas realizadas com os gestores de diversas empresas do setor farmacêutico no Brasil e a partir da experiência observada em múltiplos casos, o presente estudo estabelece um modelo conceitual para testar as relações dos três principais componentes da orientação para o mercado - a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional - com as inovações organizacionais, e os efeitos destas inovações no sucesso dos produtos. O estudo investiga também as repercussões das condições do ambiente externo, tais como a turbulência de mercado, a turbulência tecnológica e os controles regulatórios, que geram limitações ou oportunidades nas relações entre orientação para o mercado e inovação organizacional. Os resultados sugerem que a orientação para o mercado, até certa forma, está positivamente relacionada com as inovações organizacionais, com especial frequência e intensidade nos componentes de orientação para o cliente e coordenação interfuncional. Na sequência, o estudo fornece evidências de que as condições do ambiente externo podem influenciar de maneira positiva ou negativa a força que a orientação para o mercado exerce na inovação.

Palavras-chave: Orientação para o mercado; inovação organizacional; sucesso do produto; indústria farmacêutica; turbulência de mercado; turbulência tecnológica; controles regulatórios.

ABSTRACT

This paper aims to examine, through the study of multiple cases, the chain of links and relations that begin on the market orientation and propagate to the organizational innovations and success of the products. Literature has revealed a strong interrelationship between these concepts, but don't reveal how the effects of this set react in other contexts, especially in peripheral economies and sectors in which research and development – major aspects of innovation - are usually concentrated in technological centers in more developed countries. Through interviews with managers of pharmaceutical companies in Brazil, and based on experience observed in multiple cases, this study establishes a conceptual model to examine the relations of the three main components of market orientation - customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination – in the organizational innovations, and the effects of these innovations in the success of the product. The study also investigates the influence of the external environmental conditions, such as market turbulence, technological turbulence and regulatory controls that generates constraints or opportunities in the relationship between market orientation and organizational innovation. The results suggest that market orientation, to some extent, is positively related to organizational innovations, with particular frequency and intensity in the components of customer orientation and interfunctional coordination. Further, the study provides evidence that the external environmental conditions can influence positively or negatively the strength that market orientation plays on innovation.

Keywords: Market orientation; organizational innovation; product success; pharmaceutical industry; market turbulence; technological turbulence; regulatory controls.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Stakeholders envolvidos nos processos de comercialização, disponibilidade, aquisição e uso dos produtos farmacêuticos	15
Figura 2: Modelo conceitual.....	33
Figura 3: Modelo conceitual detalhado.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produtos	43
Tabela 2: Agrupamento dos casos em função da oportunidade estratégica.....	45
Tabela 3: Dimensão do sucesso do produto	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. O CONTEXTO DO SETOR FARMACÊUTICO	11
2.1 O campo de atuação das áreas de marketing e comercial	14
3. REVISÃO DE LITERATURA	17
4. INOVAÇÃO	27
5. PROPOSTA DO MODELO E PROPOSIÇÕES	32
5.2 Proposições	36
6. MÉTODO.....	40
7. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	43
7.1 Orientação para o mercado e inovação organizacional	46
7.2 Inovação organizacional e sucesso do produto	56
7.3 Condições do ambiente externo.....	63
8. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES.....	70
9. CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS.....	78
ANEXOS	84
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	84

1. INTRODUÇÃO

No decorrer do tempo, as pesquisas têm demonstrado as fortes ligações existentes entre o posicionamento orientado para o mercado, adotado pelas empresas, e a inovação (KOHLI; JAWORSKI, 1990; DESHPANDÉ ET AL., 1993; SLATER; NARVER, 1995; ATUAHENE-GIMA, 1996; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN ET AL., 1998; BAKER; SINKULA, 1999a e 1999b; NERVER ET AL., 2004; GRINSTEIN, 2008; ZHANG; DUAN, 2010; YANNOPOULOS, ET AL., 2012; LIU; SU, 2014; CHEN ET AL., 2015; MORGAN ET AL., 2015; OZKAYA ET AL., 2015). Marketing e inovação têm sido vistos como estímulos ao crescimento econômico e também como os principais fatores que geram a vantagem competitiva (LUKAS; FERREL, 2000). Não obstante os estudos que buscam entender as variáveis que afetam marketing e inovação, pesquisas buscam também se aprofundar no entendimento sobre a natureza das relações entre essas duas funções (LUKAS; FERREL, 2000).

A orientação para o mercado está ligada à cultura organizacional que expressa o comportamento necessário à criação de valores superiores para os clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SHAPIRO, 1988). Ela engloba, na visão de Narver e Slater (1990), três principais componentes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

A inovação, por sua vez, é um movimento constante que inclui a descoberta, a experimentação e o desenvolvimento de novos produtos, processos e configurações organizacionais (DOSI, 1988). Em um contexto mais amplificado, a inovação organizacional inclui também as interferências administrativas nos processos como um todo (HAN ET AL., 1998).

Nesse sentido, muitas empresas buscam mudanças estruturais por meio de suas capacidades em geral - investimentos em inovação, recursos humanos, tecnologia, etc. - para atingir um melhor posicionamento estratégico. Elas procuram desenvolver um conjunto diferente de atividades objetivando um *mix* único de valores traduzidos em produtos ou serviços (PORTER, 1996).

A presente pesquisa preenche uma lacuna importante na literatura, ao propor, em uma economia periférica como a do Brasil e no âmbito da indústria farmacêutica, a aplicação e verificação das relações existentes entre a orientação para o mercado, as inovações organizacionais e o sucesso dos produtos. Não foram encontrados na literatura pesquisas que tenham tido o objetivo de testar a relação em um modelo precisamente formado por estes três construtos.

Esse estudo tem, assim, por objetivo explorar empiricamente os efeitos desta orientação sobre as inovações organizacionais e suas relações subsequentes com o sucesso dos produtos. O ambiente testado reflete uma dinâmica que ocorre normalmente em função das estratégias de lançamento, no caso de produtos novos, ou dos seus reposicionamentos, no caso de produtos existentes. Para ambos os casos, destaca-se, ainda, as estratégias em campanhas de vendas, estratégias comerciais e de produção de um modo geral.

Dessa forma, a partir de uma combinação entre os modelos propostos por Han et al. (1998) e Langerak et al. (2004), um novo modelo conceitual resultante foi testado no contexto desta pesquisa, que se realizou na indústria farmacêutica no Brasil. O setor farmacêutico foi escolhido por conter um grande espectro de situações inovadoras dentro de uma gama representativa de produtos em fase de lançamento ou reposicionamento.

No decorrer do trabalho, foram examinadas as associações de cada um dos componentes da orientação para o mercado em relação aos demais conceitos do modelo. Em paralelo, observou-se as interferências causadas pelas condições do ambiente externo - ou seja, turbulência de mercado, turbulência tecnológica e controles regulatórios - nas relações entre orientação para o mercado e inovação.

No âmbito desta pesquisa, foram entrevistados vários gestores do setor que, por sua vez, apresentaram opiniões e observações em relação a alguns produtos que obtiveram sucesso destacado. A partir de inovações tecnológicas e inovações organizacionais em marketing e vendas relacionadas ao sucesso destes produtos, a pesquisa investigou os fatores decisórios que influenciaram no lançamento, promoção ou posicionamento de produtos.

Se, por um lado, o setor farmacêutico é amplamente vinculado às tecnologias altamente complexas, por outro, uma grande parte da possibilidade de inovações está

concentrada em países desenvolvidos e bem limitada no Brasil. As empresas locais do setor, nacionais ou subsidiárias de multinacionais, não têm a ampla capacidade de realização de investimentos relevantes para o desenvolvimento de novos medicamentos em função dos altos riscos, dos custos relevantes, e do longo período necessário para maturação do investimento.

A pesquisa aqui apresentada tende a promover um melhor conhecimento aos estudantes, executivos e professores interessados nos assuntos relacionados à orientação para o mercado e às estratégias com produtos novos e existentes na indústria farmacêutica no Brasil, bem como em outros setores semelhantes.

Este trabalho se torna interessante por pontuar e identificar uma diferença sutil, porém marcante e determinante, existente entre: a) as interferências das ações e inovações locais no sucesso de um produto (muitas vezes uma inovação radical) que é desenvolvido no exterior, com todos os investimentos necessários em centros de P&D internacionais, b) um produto que é desenvolvido no Brasil, com as limitações locais de investimentos, e c) o produto que, após a sua maturidade do lançamento no exterior ou no Brasil, alcança novos sucessos oriundos de diversas ações e inovações locais, ou seja, mudanças de embalagem, extensão de linha, campanhas promocionais, reposicionamento no mercado, ações de marketing, comerciais, tecnológicas e de produção. São ações normalmente promovidas pelos CEOs, gestores de marketing ou da área técnica, em função de experiências próprias, expertises e oportunidades pontuais.

2. O CONTEXTO DO SETOR FARMACÊUTICO

A indústria farmacêutica no Brasil é uma das mais relevantes no mundo (GOMES ET AL., 2014), tem espaço expressivo na economia, demanda muita mão-de-obra qualificada e é intensiva em conhecimento e inovação (FILHO ET AL., 2012).

Em função de sua dinâmica e complexidade, esse setor envolve um mercado com características diferenciadas. A estrutura de mercado é concentrada e com elevadas barreiras de entrada (FILHO ET AL., 2012), em função da formação de oligopólios sedimentado em alguns fatores, tais como: investimento intensivo em P&D na busca por novos medicamentos, forte demanda estrutural nas áreas comercial e de marketing, complexidade na produção e necessidade de volumes expressivos de fabricação para a diluição e absorção de custos fabris. Suas movimentações estratégicas foram muito intensas nas duas últimas décadas em função de fusões e aquisições, segmentação de mercado e, especialmente, com o advento dos genéricos a partir de 1999.

O Sindusfarma (2016), por meio de informações do IMS Health, destaca que as vendas de medicamentos no Brasil tendem ao patamar de R\$ 78 bilhões em 2016, representando mais de 3,5 bilhões de caixas de medicamentos vendidas. Esse mercado cresceu em torno de 14% em valores entre 2014 e 2015. Segundo o artigo de Luísa Melo para a *Revista Exame* (MELO, 2015), os dez maiores *players* concentraram em torno de 57% do *market share* de janeiro a setembro de 2015.

Rosemberg et al. (2010) comenta que 75% das empresas que atuavam no mercado brasileiro em 2005 eram nacionais. Sendo que, no mesmo período, as vendas destas empresas representavam somente 38,5% (IMS Health, 2006). As empresas multinacionais detêm um *market share* mais significativo em função de seus produtos de marca com maior valor agregado. Entre os anos de 1997 e 2005, entretanto, as empresas nacionais aumentaram seu *market share* de forma significativa, principalmente em função do início da comercialização dos medicamentos genéricos.

As macro estratégias do setor farmacêutico no Brasil estão relacionadas às fusões e aquisições, mercado de genéricos, produtos biológicos, aquisição de marcas de terceiros, licenciamento de marcas próprias, etc. As empresas multinacionais

entram normalmente no mercado brasileiro adquirindo empresas locais e utilizando suas capacidades tácitas para explorar as melhores possibilidades.

De acordo com Filho et al. (2012), outra grande oportunidade neste setor tem sido gerada nos últimos anos em torno dos produtos biológicos, pois muitos deles estão com suas patentes expiradas ou com prazo contado para este término. Os autores destacam que esses produtos representaram cerca de 3,7% em unidades e 32% em valor das aquisições de medicamentos do Ministério da Saúde, indicando o altíssimo valor agregado embutido.

Mesmo com toda a complexidade que envolve a fabricação dessas moléculas, o Brasil se introduz neste cenário com a possibilidade de nacionalização de tecnologia e da construção de plantas farmacêuticas específicas para atender à demanda interna. O governo busca, em paralelo, incentivar parcerias para o desenvolvimento produtivo (PDP) por meio de projetos relacionados às etapas produtivas em biotecnologia, necessárias à sustentação da cadeia de P&D (PIMENTEL ET AL., 2013).

Tanto o advento dos genéricos quanto a oportunidade gerada pela produção de medicamentos biológicos contam com instrumentos de políticas públicas que tendem a incentivar o desenvolvimento deste setor.

Os medicamentos estão segmentados basicamente em três categorias: a) os medicamentos *branded*, conhecidos também como medicamentos de referência ou produtos éticos, são produtos lançados pelos laboratórios farmacêuticos após longo ciclo de investimentos em P&D; b) os medicamentos genéricos, ou medicamentos bioequivalentes, são produtos semelhantes aos respectivos medicamentos *branded* na forma de dosagem, eficácia e segurança. Eles são desenvolvidos após a expiração, renúncia ou quebra da patente do medicamento de referência; e c) os medicamentos OTC (*over-the-counter*) são produtos com a venda livre, cuja aquisição não necessita da apresentação de receita médica. Há também a classificação de medicamentos similares que, apesar de conter os mesmos princípios ativos dos medicamentos de referência, não foram submetidos aos testes dos medicamentos genéricos. Em 2011, a segmentação das vendas por tipo de produto foi de 25,76% em produtos OTC, 21,38% em genéricos e 52,86 em *branded* (PROFARMA, 2012).

Novos cenários no mercado brasileiro direcionam para uma dinâmica diferenciada com maior pressão na formação de preços, associada à necessária reposição do portfólio de produtos das empresas (GOMES ET AL., 2014). Esse cenário vem provocando uma revisão significativa no posicionamento estratégico das empresas em ambiente competitivo e de inovação, o que conduz a uma forte concorrência.

Na última década, em busca de um melhor posicionamento estratégico, a indústria farmacêutica no Brasil vem se dedicando cada vez mais à inovação, pesquisa e desenvolvimento. Entre 2003 e 2011, por exemplo, os investimentos em atividades de inovação, em percentual de receita líquida de vendas, cresceram de 3,5% para 4,9% (GOMES ET AL., 2014). Mesmo assim, em função do alto investimento necessário para se desenvolver novos medicamentos, quase todos eles são desenvolvidos em centros de pesquisa no exterior, geralmente em empresas multinacionais.

Embora as empresas do setor farmacêutico atuem de maneira mais intensa com os medicamentos, a maioria delas tende a produzir e comercializar também produtos cosméticos e produtos para a saúde. Esse mercado como um todo é regulado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, uma agência vinculada ao Ministério da Saúde que exerce o controle sanitário dos produtos e serviços nacionais ou importados. A ANVISA é responsável pelos registros destes produtos, o que possibilita suas comercializações, e também pelo controle dos preços dos medicamentos no mercado, por meio da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos – CMED. Os medicamentos sofrem controle direto de preços, o que não ocorre com os cosméticos, produtos para a saúde, etc.

Além da dificuldade de se desenvolver novos medicamentos no Brasil, o campo das ações estratégicas de orientação para o mercado e de inovação, no contexto das empresas nacionais e nas subsidiárias de empresas multinacionais, é composto das seguintes possibilidades: a) investimentos e estratégias comerciais e de marketing, b) melhor posicionamento dos produtos no mercado, c) aquisição de produtos de outras marcas para formar novos portfólios ou fusões e aquisições de outras empresas com nova composição a partir de portfólios completos, d) desenvolvimento de novos produtos para a saúde e cosméticos (considerando nessa hipótese os menores

investimentos em P&D e prazos mais viáveis para se conseguir os registros, e, consequentemente, o retorno sobre o investimento), e) lançamento de genéricos, e f) possibilidade de entrada no mercado de biológicos (FILHO ET AL., 2012).

Estes itens compõem quase que a totalidade do escopo de oportunidades estratégicas e de inovação nos lançamentos de produtos novos e no reposicionamento de produtos existentes no mercado brasileiro. No caso das subsidiárias de multinacionais, por exemplo, as estratégias e inovações no lançamento de medicamentos novos desenvolvidos nos grandes centros de P&D no exterior podem trazer diferenciais relevantes. O sucesso do mesmo produto em cada país chega a ser muito diferenciado, o que é influenciado pelas estratégias e inovações locais e questões condicionantes do ambiente dos negócios.

2.1 O campo de atuação das áreas de marketing e comercial

A cadeia produtiva do setor farmacêutico é uma atividade complexa que envolve interações entre diversos *stakeholders*. A rede de suprimentos se inicia nas indústrias químicas, farmoquímicas, de material gráfico e de embalagens, no Brasil ou no exterior, abastecendo as linhas de produção das empresas farmacêuticas. Estas realizam a distribuição e a comercialização de medicamentos por meio de diferentes canais de vendas. A cadeia de distribuição envolve os distribuidores com seus operadores logísticos, as grandes redes de farmácias, as farmácias propriamente ditas, os hospitais e os órgãos públicos de saúde. Na outra ponta da cadeia, encontram-se os médicos e pacientes, ou seja, os agentes que demandam e consomem os produtos farmacêuticos.

Nas atividades de comercialização e de marketing dos produtos farmacêuticos, identificam-se três grandes movimentos: a) as ações de vendas diretas aos distribuidores, redes de farmácias, hospitais e órgãos públicas; b) as ações que são feitas com os médicos que prescrevem os medicamentos no sentido de divulgar o uso, a eficiência e a eficácia dos produtos. Sendo que, nesses casos, são ações normalmente relacionadas aos medicamentos *branded*, e; c) todas as demais ações feitas diretamente em pontos de venda e demais pontos de uso ou de distribuição no

varejo. Essas últimas são relacionadas, na maioria das vezes, aos medicamentos OTC, aqueles que não necessitam de prescrição médica, bem como ações relativas às vendas de cosméticos.

Em relação aos medicamentos OTC, cosméticos e à maioria dos produtos para a saúde, os pontos de venda exercem relação direta com a promoção e a aquisição pelo consumidor final, o que requer um posicionamento adequado dos produtos nas gôndolas. No caso dos cosméticos, são feitas algumas ações promocionais específicas por promotores de venda e demonstradores.

Conforme diagrama da Figura 1, é possível observar o envolvimento de alguns dos *stakeholders* nos processos de comercialização, marketing, disponibilização, aquisição e uso dos produtos farmacêuticos. De acordo com as características comumente definidas pela indústria farmacêutica, estes processos são divididos em dois grupos de atividades, denominadas *sell in* e *sell out*.

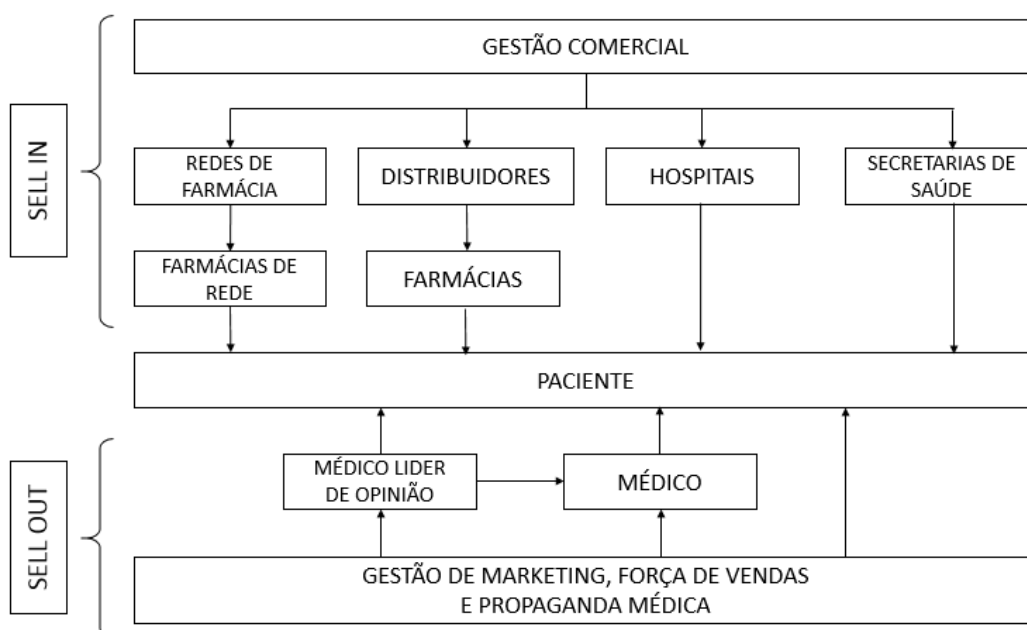


Figura 1: Stakeholders envolvidos nos processos de comercialização, disponibilidade, aquisição e uso dos produtos farmacêuticos

Fonte: Santos, 2005 – quadro adaptado com informações adicionadas ao quadro original.

Dessa forma, as ações relacionadas às vendas diretas aos distribuidores, redes de farmácias, hospitais e órgãos públicas são denominadas *sell in*, e têm por objetivo

“disponibilizar” os produtos aos pacientes nos pontos de venda e varejo. É o movimento de levar os produtos aos pontos de venda e de disponibilidade (no caso dos hospitais). Por outro lado, as ações realizadas com os médicos que prescrevem os medicamentos e todas as demais ações feitas diretamente nos pontos de venda e demais pontos de uso ou de distribuição no varejo são denominados *sell out*. Ou seja, são movimentos referentes à aquisição ou uso direto pelo consumidor final. É a ação de retirar ou adquirir o produto no ponto de venda ou de disponibilidade para uso e consumo.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A orientação para o mercado é uma estratégia adotada pelas empresas ou uma cultura organizacional concebida que tem por base as ações constantes de interação e conhecimento em face aos clientes e concorrentes. De acordo com Narver e Slater (1990), além de proporcionar as interfaces e conhecimentos em relação aos clientes e concorrentes, a orientação para o mercado também se manifesta em seu terceiro componente - a coordenação interfuncional. Essa coordenação permite que a empresa interaja e construa ações interdepartamentais que possam catalisar estes conceitos transformando-os em resultados.

O conceito de orientação para o mercado surgiu na década de 50, por meio de uma filosofia centrada no cliente e voltada para a ideia de “sentir-e-responder” (KOTLER; KELLER, 2012). A tarefa que antes era encontrar um cliente certo para o seu produto passou a ser criar os produtos certos para seus clientes. Na visão de Drucker (1954), marketing não é uma função básica que consiste apenas em ter uma boa força de vendas. Na verdade, é uma função que abrange todo o negócio pelo ponto de vista de seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista do cliente. A orientação para o mercado e, especialmente, para o cliente ficou ainda mais visível com Levitt (1960), por meio da ideia de que as empresas fracassavam quando não compreendiam as expectativas do consumidor.

Já nos anos 90, ocorreu um enorme fluxo de interesses, tanto por acadêmicos, quanto por praticantes, pelo conceito de orientação para o mercado entendido como uma filosofia de negócios (HARRIS, 1996). No início desse período, dois estudos relevantes começaram a desenhar e definir melhor o construto *market orientation* (orientação para o mercado). Por um lado, Kohli e Jaworski (1990), partindo de uma perspectiva mais comportamental, e, por outro, Narver e Slater (1990), dentro de uma perspectiva da cultura organizacional (ZHANG; DUAN, 2010).

Kohli e Jaworski (1990) destacam duas definições contrastantes sobre o conceito de marketing: a) “é o estado mental global da organização que insiste na integração e coordenação de todas as funções de marketing, o que por sua vez se funde também a todas as demais funções corporativas no sentido de produzir ao

máximo os resultados de longo prazo.” (FELTON, 1959), e b) “é a filosofia de gestão de negócios baseada na plena aceitação da empresa em relação às necessidades de orientação para o cliente, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel de marketing em comunicar as necessidades do mercado a todos os principais departamentos da corporação” (MCNAMARA, 1972).

Com base em três pilares filosóficos que estão contidos nestas e em outras definições, ou seja, o foco no cliente, o marketing coordenado e a lucratividade, Kohli e Jaworski (1990) demonstram uma ligação entre estes conceitos e um conjunto de atividades práticas específicas que tendem a conduzir a organização para este fim. Em outras palavras, eles propõem que uma organização orientada para o mercado seja aquela em que estes pilares do conceito de marketing estejam operacionalmente manifestados.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado é o amplo movimento organizacional que engloba: a) a geração de inteligência de mercado ligada às necessidades presentes e futuras dos clientes, b) a disseminação desta inteligência pelos departamentos de um modo geral, e c) a capacidade de resposta organizacional ao mercado propriamente dito.

A inteligência de mercado é um conceito mais amplo do que se observa na preferência verbalizada dos clientes, pois inclui a análise dos fatores exógenos que exercem influência nesse contexto, por exemplo: tecnologia, regulação e concorrentes. Ela antecipa o entendimento das necessidades dos clientes, entendendo que pode existir uma demora de alguns anos para que as organizações obtenham o desenvolvimento de novos produtos. A inteligência de mercado não se limita e não é responsabilidade restrita ao departamento de marketing, uma vez que é gerada coletivamente pelos indivíduos e pelos departamentos de um modo geral (SHAPIRO, 1988; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Além das áreas de marketing e vendas, é indispensável a participação de diversos departamentos no processo, tais como P&D, produção, compras, logística, finanças, etc. A inteligência de mercado precisa ser comunicada e disseminada aos demais departamentos permitindo uma base compartilhada de conhecimento com ações participativas.

Para Kohli e Jaworski (1990), além da geração e disseminação da inteligência de mercado, a organização precisa finalmente ter a capacidade de fornecer respostas e ações efetivas que atinjam as necessidades de mercado. A capacidade de resposta à inteligência ao mercado toma a forma de metas de negócios e oferta de produtos e serviços novos que atendam às informações antecipadas sobre as necessidades dos clientes.

Narver e Slater (1990), por sua vez, relacionam a vantagem competitiva sustentável à orientação para o mercado. A orientação para o mercado é a cultura organizacional que cria de forma mais efetiva e eficiente o comportamento necessário para a criação de valores superiores para os clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SHAPIRO, 1988). Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado engloba primeiramente três componentes, ou seja, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional; além de dois critérios de decisão: foco no longo prazo e lucratividade.

Para estes autores, a orientação para o cliente significa alcançar um entendimento sobre toda a sua cadeia de valor, criando um valor superior para ele de forma contínua. Esse valor superior deve incluir suas necessidades presentes inseridas também em uma dinâmica futura de mercado. Narver e Slater (1990) acrescentam ainda que existem somente duas formas em que as empresas criam valor para o cliente: aumentando os benefícios do comprador em relação aos seus custos, e reduzindo os custos do comprador em relação aos seus benefícios.

A orientação para o concorrente, no entanto, requer que a empresa entenda as forças e as fraquezas dos demais *players* do mercado, isto ocorrendo, por um lado, em um contexto de curto prazo, e, por outro, no de longo prazo, envolvendo aí suas capacidades e estratégias, além de seus concorrentes atuais e potenciais (PORTER, 1980 e 1985). Tanto a análise dos clientes, quanto a dos concorrentes, devem incluir um foco especial em todo o espectro de capacidades tecnológicas que satisfaçam as necessidades atuais, potenciais e futuras do cliente alvo.

A coordenação interfuncional, o terceiro componente descrito por Narver e Slater (1990), prevê finalmente a utilização dos recursos das organizações, mais uma vez reforçando o sentido de se criar um valor superior para o cliente. Qualquer indivíduo, em qualquer função, pode contribuir potencialmente para essa criação de

valor para o cliente (PORTER, 1985). Nesse sentido, as organizações devem integrar, no âmbito de um esforço contínuo, efetivamente todo o seu capital humano e demais recursos. Caso não haja uma cultura de coordenação interfuncional, também se faz necessário que as empresas tenham uma ação efetiva de liderança capaz de reduzir o isolamento entre as áreas funcionais.

É muito presente na literatura que a habilidade no entendimento e na satisfação do consumidor resulte em uma performance superior nos negócios (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER (1993); HAN ET AL (1998)). Day (1994) define a orientação para o mercado como sendo aquilo que representa habilidades superiores no entendimento e na satisfação do consumidor. Ele propõe um melhor entendimento sobre as características necessárias para um programa de desenvolvimento e construção desta orientação para o mercado. Trata-se da proposta de buscar algo além do simples entendimento de quais são estas organizações e de se limitar a compreender o que elas fazem.

Há um destaque no sentido de identificar e examinar o papel das capacidades da empresa, construindo, a partir daí, as capacidades especiais. Day (1994) sedimenta essa discussão em três partes: a) em uma visão mais detalhada das capacidades e na relação entre estas capacidades existentes nas empresas e suas estratégias, b) no argumento de que a capacidade de percepção de mercado e a capacidade de ligação com o cliente são superiores nas organizações orientadas para o mercado. Ou seja, quando estas duas capacidades estão enraizadas na organização, ocorrem todas as atividades e processos necessários para se antecipar e responder às mudanças de mercado no ambiente competitivo, e c) na descrição de algumas lições sobre a abordagem e a aplicação destas capacidades com o objetivo de elaborar programas para desenvolver e melhorar a orientação para o mercado.

Em outros aspectos, o impacto da cultura, orientação para o cliente e inovação na performance dos negócios foi estudado por Deshpande, Farley, e Webster (1993) em pesquisa realizada nas principais empresas japonesas. Eles definem orientação para o cliente como o conjunto de crenças que coloca o interesse deste em primeiro lugar. Isso não exclui os interesses dos demais *stakeholders*, tais como proprietários, gerentes e as equipes envolvidas, objetivando desenvolver uma empresa rentável a longo prazo. Foi o primeiro estudo empírico que relacionou estes três construtos com

a performance. No que tange à relação entre cultura organizacional e performance, os resultados demonstraram que as empresas japonesas, com maior perfil voltado para a competitividade, para o mercado e para o empreendedorismo, superaram as empresas mais burocráticas, hierárquicas e familiares.

Jaworski e Kohli (1996) fizeram uma análise comparativa entre as quatro definições de orientação para mercado propostas por Kohli e Jaworski (1990), Narver & Slater (1990), Deshpande, Farley, e Webster (1993) e Day (1994). O estudo demonstrou as similaridades e diferenças entre estas definições. Dentre as similaridades, eles destacam que: a) todas elas consideram o foco no cliente como sendo um dos principais componentes da definição, b) todas elas têm também uma orientação externa, ou seja, um foco voltado para fora dos limites da organização, c) todas consideram importante, implícita ou explicitamente, a capacidade de resposta ao cliente no sentido de prover valor ao mesmo, e d) todas entendem que a orientação para o mercado não deve ter o foco unicamente voltado para o cliente.

Dentre as principais diferenças são destacadas, primeiramente, as escolhas distintas entre, por um lado, as perspectivas comportamentais, de atividades e de processos, e, por outro lado, as perspectivas culturais. Enquanto Kohli e Jaworski (1990) focam em comportamentos e atividades contínuas e, de forma semelhante, Day (1994) entende a orientação para o mercado como sendo um comportamento e um processo também contínuos. Deshpande, Farley, e Webster (1993), em contraste, adotam a perspectiva cultural com ênfase no compartilhamento de valores e convicções dentro das organizações. Narver e Slater (1990) demonstram, por sua vez, a importância da cultura, sendo que em princípio dão um foco maior no comportamento e na sua forma de medição.

Na sequência, Jaworski e Kohli (1996) destacam que o segundo importante aspecto divergente entre estas mesmas definições de orientação para o mercado é o uso de termos distintos para caracterizar ou compor o mesmo construto, tais como “orientação para o mercado”, “impulsionado pelo mercado” e “orientação para o cliente”. Eles enfatizam que estes termos não são sinônimos. Enquanto, por exemplo, o termo “orientação para o mercado” coloca atenção no mercado como um todo, a “orientação para o cliente” dá ênfase especial ao mesmo, às suas necessidades e expectativas.

Outro assunto que se tornou bem relevante nos estudos que abordaram e ainda abordam a orientação para o mercado foi a sua forma de medição de intensidade e de qualidade. Nesse sentido, Deshpandé e Farley (1998) realizaram um estudo objetivando desenvolver escala de medidas mais abrangentes para avaliar de forma diferenciada esse construto em cada organização. Eles associaram a orientação para o mercado a um conjunto de processos e atividades multifuncionais com o objetivo de criar e satisfazer os clientes por meio de contínuas avaliações das suas necessidades. Essa escala foi criada a partir da síntese e da reavaliação dos trabalhos de Narver e Slater (1990), Kohli et al. (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) com o objetivo de possibilitar uma maior generalização destas formas de medição, incluindo a aplicabilidade em distintos países com diferentes características.

Em uma outra ótica, analisando a orientação para o mercado e suas relações com outros construtos em uma dimensão internacional, observa-se a necessidade de grandes adaptações relacionadas às culturas locais, às especificidades de mercado e aos ambientes socioeconômicos. As empresas que operam internacionalmente estão expostas a diferentes forças em seus ambientes e contextos, o que se apresenta de forma distinta em relação aos mercados domésticos. Estas empresas requererem ênfase especial em elementos particulares que compõem a orientação para o mercado, segundo Cadogan e Diamantopoulos (1995). No estudo desses autores, buscou-se reconciliar os dois modelos preponderantes de orientação para o mercado propostos por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), com o objetivo de criar uma forma mais abrangente de especificação do domínio deste construto, adicionando uma concepção e dimensão internacional.

De forma semelhante, Garrido et al. (2006) realizaram um estudo no Brasil com enfoque em organizações internacionais. Eles sustentam que a adoção de estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais, como, por exemplo, os investimentos externos diretos, implica na necessidade de aumento de orientação para o mercado externo e de performance internacional.

Para que se entenda melhor os fatores internos organizacionais que são antecedentes e implicam na orientação para o mercado, bem como as consequências geradas a partir deste construto, Jaworski e Kohli (1993) propuseram um esquema estruturado de causa e efeito. Especialmente em relação aos antecedentes, eles

validaram empiricamente os efeitos de três grupos de componentes: a) em relação à influência dos gerentes de primeira linha, o efeito positivo quando eles estão comprometidos com a orientação para o mercado e negativo quando existe aversão aos riscos impostos pelo negócio, b) em relação à dinâmica interdepartamental, o efeito negativo dos conflitos existentes entre os departamentos e positivo quando ocorre uma maior interconectividade entre eles, e c) em relação à estrutura e aos sistemas organizacionais, é analisada uma composição diversa entre os efeitos positivos e negativos advindos do excesso de formalização, centralização e departamentalização.

Os estudos sobre orientação para o mercado têm tido um foco cada vez mais intenso em suas duas principais formas de expressão: a orientação responsiva, aquela que busca responder às expectativas constantes dos clientes e do mercado; e a orientação proativa, aquela que procura surpreender o mercado e os clientes criando novas possibilidades e expectativas.

Com o objetivo de abordar algumas das deficiências na literatura sobre a interação destas duas formas de orientação para o mercado, Atuahene-Gima et al.(2005) fizeram um estudo que examinou: a) as relações não lineares entre estes dois tipos de orientação para o mercado e a performance dos programas de novos produtos, b) o seus efeitos interativos nestes novos programas, e c) os fatores organizacionais que moderam seus efeitos na performance destes programas. A conclusão foi que, embora estas duas formas de orientação para mercado tenham um efeito positivo na performance do desenvolvimento de produtos, seus efeitos nos programas de novos produtos são diferencialmente moderados pelas suas próprias condições de implantação e pelo poder das funções de marketing. Os resultados desta pesquisa indicam que, enquanto a orientação responsiva, de resposta ao mercado, está positivamente relacionada com a performance do desenvolvimento de produtos, a interação de ambas as orientações para o mercado está negativamente relacionada com a performance dos programas de novos produtos.

Em fase posterior, Herhausen (2016) aborda esse assunto em estudo que teve por objetivo destacar a importância das empresas atuarem com ambidestria nessas duas formas da orientação para o mercado. Os resultados analisados em 167 unidades estratégicas de negócios (SBUs) demonstraram que os efeitos e as relações

entre a orientação responsiva, de resposta ao mercado, e a orientação proativa são bem mais complexos do que previamente demonstrado na literatura. Sendo assim, o estudo demonstra: 1) que o balanço e equilíbrio entre esses dois aspectos tem um efeito positivo na performance, além do que seria o efeito da mera combinação entre ambos, 2) que a performance pode cair de forma menos acentuada quando a orientação proativa for maior que a orientação responsiva, se comparada com a situação oposta, e 3) que, na medida em que se aumenta o nível de equilíbrio entre essas duas formas de orientação para o mercado, a performance primeiramente decresce de forma moderada, para, depois, aumentar com taxas de crescimento constante.

Em outra linha de investigação, Ngo e O'Cass (2012) estudam as relações existentes entre orientação para o mercado, recursos de marketing e capacidades de marketing. Além de proporcionar um melhor entendimento dos efeitos que interconectam estes três conceitos, o estudo possibilita uma melhor compreensão sobre os impactos na performance da empresa trazidos pela complementariedade entre os recursos e as capacidades de marketing.

Nesse caso, os recursos de marketing se referem à base de conhecimentos e aos meios relacionados às suas atividades, como por exemplo: produto, preço, distribuição e comunicação de marketing. Por outro lado, as capacidades de marketing se referem às próprias capacidades que a organização tem para executar as rotinas de marketing, por meio das quais a empresa transforma os recursos disponíveis em ações importantes para seus resultados. Nesse estudo, os autores sustentam que a premissa e o efeito da orientação para o mercado estão relacionados com as diretrizes e a utilização dos recursos para a criação e manutenção de valor superior ao cliente. Onde quer que exista a orientação para o mercado, existirá também uma expectativa de disponibilidade de recursos e capacidades de marketing para suportá-la.

De acordo com Sinkula (1994) “as organizações aprendem e o conhecimento que elas adquirem afeta, por consequência, o que elas procuram e a maneira pela qual elas interpretam aquilo que observam e encontram”. Segundo este autor, a teoria do processo de informação de mercado baseada no aprendizado organizacional consiste na aquisição, distribuição, interpretação e armazenamento de informações de mercado.

A orientação para o mercado e a orientação para o aprendizado estão intrinsicamente relacionadas com a inovação dos produtos, e alcançam sucesso e performance (SLATER; NARVER, 1995; BAKER; SINKULA, 1999a). Ainda no âmbito da inovação, Baker e Sinkula (1999b) esclareceram e ampliaram os resultados dos estudos de Han et al (1998) e Hurley e Hult (1998). Os autores propuseram um modelo que integrou as duas variáveis primárias - orientação para o mercado e orientação para o aprendizado - com a inovação em produtos e a performance na organização. O ponto principal desta pesquisa foi demonstrar que uma forte orientação para o aprendizado pode ser mais importante para as empresas do que a orientação para o mercado propriamente dita.

Dursun (2015), por sua vez, investigou a ligação existente entre orientação para o mercado e a performance de novos produtos com base nas capacidades estratégicas organizacionais, que são, na exposição dele: orientação para o aprendizado e inovação organizacional. A pesquisa avaliou 111 projetos de desenvolvimento de novos produtos e revelou que a orientação para o mercado influencia positivamente a orientação para o conhecimento e a performance de novos produtos.

O efeito do produto no contexto da percepção de “novidade” tem duas dimensões. Pela perspectiva do consumidor, o produto inovador é aquele que traz novidades e que é compatível com as suas experiências e com seus padrões de consumo. Pela perspectiva da empresa, a inovação do produto refere-se ao grau de diferença entre uma inovação propriamente dita e as inovações já existentes no mercado. Sendo assim, a inovação é também categorizada, por um lado, como a reformulação de novos produtos, tais como extensões de linha e modificações de produtos existentes, e, por outro, produtos originalmente novos e novas linhas de produtos e realmente impactantes no mercado, chamados de *new-to-the-world products* (ATUAHENE-GIMA, 1996).

De acordo com Zhang e Duan (2010), dentre as determinantes de inovação no contexto das pesquisas existentes, a orientação para o mercado tem demonstrado frequentemente uma forte ligação com o sucesso das empresas em seus esforços nos processos inovativos (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER E NARVER, 1994; Atuahene-Gima, 1996). Entretanto, alguns autores demonstram dúvidas sobre o

impacto positivo da orientação para o mercado na inovação dos produtos (BERTHON ET AL., 1999; FROSCHE, 1996). Segundo Atuahene-Gima (1996), essa descrença ocorre como consequência do desenvolvimento de produtos semelhantes aos dos concorrentes, ou seja, os produtos conhecidos como *me-too products*. Nesse sentido, as organizações perdem a oportunidade de desenvolver produtos realmente inovadores (BENNETT; COOPER, 1981).

Focar nas orientações para os clientes e concorrentes não pode garantir inovações organizacionais em base de mercado. Embora saber o que o cliente quer e o que o competidor está fazendo já seja, por si só, muito importante, transformar estas informações em inovação relevante em termos de conhecimento pode requerer um diferente espectro de competências (OZKAYA ET AL., 2015). De acordo com Ozkaya et al. (2015), as competências de conhecimento são mediadoras entre: 1) estes dois componentes da orientação para o mercado, e 2) as inovações organizacionais. Adicionalmente, as inovações com base no mercado são, por sua vez, mediadoras da relação positiva entre as competências de conhecimento do cliente e concorrente e performance da empresa como um todo.

4. INOVAÇÃO

O processo de inovação envolve um macro conceito e é mais amplo do que normalmente se imagina. Ele está intrinsicamente ligado aos marcos históricos do desenvolvimento e da evolução socioeconômica mundial.

Desde 1776, os benefícios da inovação e seus impactos no crescimento industrial e no progresso econômico foram identificados por economistas e pensadores como Adam Smith, Karl Marx, Stuart Mill e outros (FIGUEIREDO, 2009). Entretanto, foi por meio de Joseph Schumpeter que, a partir de 1911, a inovação tecnológica foi inserida no debate do desenvolvimento econômico. Com Schumpeter, também, a perspectiva e o conceito de inovação foram amplificados, passando a envolver as imitações, experimentações, adaptação de processos e de produtos, novos arranjos organizacionais, novas fontes de energia e matérias-primas, assim como a pesquisa e o desenvolvimento.

O desenvolvimento econômico deve ser observado como um processo de evolução qualitativa direcionado pelas inovações incorporadas no decorrer da história (FAGERBERG, 2009). Como argumenta Schumpeter (1942), o impulso fundamental que define e mantém o capitalismo em movimento constante se origina nos bens produzidos para novos consumidores, nos novos processos de produção ou de transporte, novas fontes de suprimento, novos mercados e novas formas de organização industrial e dos negócios em geral. O sentido de desenvolvimento é definido pela realização de novas combinações a partir de inovações que podem surgir por meio deste mesmo recursos (SCHUMPETER, 1934).

Na visão de Schumpeter (1934, 1942), o capitalismo é um processo intrinsicamente evolutivo e não estacionário. Esse processo evolutivo, em meio ao movimento constante de inovações, é capaz de revolucionar a estrutura econômica criando novos modelos e destruindo incessantemente as estruturas produtivas anteriores e os patamares tecnológicos precedentes. Schumpeter (1934; 1942) destaca que esse processo, denominado “Destruição Criativa”, é o fator essencial do capitalismo.

Para Dosi (1988), a essência da inovação é a busca constante e a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos produtivos e novas configurações organizacionais. Para este autor, existem algumas propriedades e características das atividades de inovação, as quais ele denomina “fatos estilizados sobre a inovação”, demonstradas a seguir: a) os resultados e retornos financeiros das inovações, em seus aspectos técnicos e comerciais, envolvem algumas expectativas inexploradas e incertezas em relação a uma oportunidade potencial, ou seja, aquilo que se busca não pode ser conhecido com precisão antes de sua busca e experimentação; b) a confiança crescente nas novas oportunidades tecnológicas no que diz respeito ao avanço do conhecimento científico; c) o crescimento histórico das atividades formais de pesquisa em empresas, laboratórios de R&D e universidades em relação às atividades inovadoras individuais; d) o aumento significativo das inovações e melhorias originadas por atividades de “*learning by doing*” e “*learning by using*”, ou seja, as organizações aprendendo a utilizar, melhorar e fabricar durante o próprio processo de experimentação e de produção dos produtos, em atividades informais de solução de problemas; e e) o fato das mudanças tecnológicas implicarem em uma atividade plena de acumulação.

Ainda referente à atividade de acumulação, Dosi (1988) observa que as mudanças nos padrões tecnológicos não são simplesmente guiadas pelas alterações nas condições de mercado. Embora ocorram variações importantes em relação a determinadas inovações, o direcionamento das mudanças tecnológicas é normalmente definido pelo aprimoramento das tecnologias já existentes. A natureza das tecnologias existentes é frequentemente determinante em relação ao espectro no qual os produtos e processos podem ajustar-se às mudanças das condições econômicas. Finalmente, a probabilidade de se fazer avanços tecnológicos nas organizações e, em alguns casos, nos países ocorre muitas vezes em função dos níveis tecnológicos já atingidos nestes contextos. Todos estes fatores refletem diretamente as características acumulativas da atividade de inovação.

Dessa forma, reforça-se a ideia de que os paradigmas tecnológicos definem as oportunidades tecnológicas para futuras inovações. As empresas vão buscar melhorias e tentar diversificar suas tecnologias em áreas que permitam o uso ou as melhorias e aprimoramentos a partir da base tecnológica existente, pois as mudanças tecnológicas e organizacionais consistem em um processo cumulativo. Finalmente,

este autor observa que, entre setores e no decorrer do tempo, as diferenças nas taxas e nas formas pelas quais as inovações são geradas, difundidas e utilizadas, traçam um paralelo com as questões intersetoriais e intertemporais observadas no âmbito: a) das oportunidades de inovação geradas por cada tipo de paradigma; b) do retorno econômico que cada empresa pode obter relacionado com os vários tipos de inovação, o que é denominado o grau de apropriação da inovação ; e c) dos padrões de demanda com os quais cada empresa se depara.

Pavitt (1990), por sua vez, destaca algumas características marcantes da inovação tecnológica. A primeira delas é o fato das inovações envolverem a colaboração interativa entre diversos grupos profissionais, tais como P&D, produção, marketing e finanças. A segunda é que elas são atividades incertas, pois é sabido que a minoria dos projetos de P&D resultam em sucesso comercial. A terceira característica é que os desenvolvimentos futuros das empresas estão fortemente condicionados ao que elas foram capazes de desenvolver no passado. As inovações são normalmente cumulativas, mesmo sabendo que as empresas podem comprar tecnologia e capacidades externas. Por último, a quarta característica é que as inovações são altamente diferenciadas. Por exemplo, a tecnologia utilizada para se desenvolver um produto farmacêutico pode até ser eventualmente utilizada para desenvolver um pesticida, mas não será provavelmente utilizada em qualquer outro setor.

A natureza cumulativa e diferenciada do desenvolvimento tecnológico nas empresas sugere que as escolhas sobre o conteúdo das estratégias tecnológicas, descrito normalmente na literatura, por exemplo, levando em conta as comparações entre a atividade de líder ou seguidor, ou nas escolhas entre atividades generalizadas ou especializadas, não levam em conta as grandes diferenças entre as organizações em relação às suas oportunidades tecnológicas, nos graus de desenvolvimento e no direcionamento dos mesmos (PAVITT, 1990). Segundo esse autor, as oportunidades de inovação de cada empresa estão fortemente condicionadas ao seu tamanho e ao seu negócio principal ou foco tecnológico.

O presente estudo utiliza um modelo conceitual em que o construto “inovação”, em linha com o que foi proposto pelos autores acima mencionados, é observado, em seu sentido mais amplo, abrangendo não somente a inovação tecnológica produzida

na amplitude da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas incluindo também a inovação nas diversas áreas das empresas. Isso envolve as estratégias inovadoras de marketing e vendas, bem como as inovações nas demais áreas que buscam desenvolver um conjunto diferenciado de atividades objetivando um *mix* único de valores traduzidos em produtos ou serviços (PORTER, 1996).

Para que haja um melhor entendimento nesse sentido, é necessário, primeiramente, que se conheça a importante distinção entre invenção e inovação. Enquanto a invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, inovação é a primeira tentativa de colocá-la em prática (FAGERBERG, 2009). Para que uma invenção se transforme em inovação, em geral as empresas precisam consolidar diferentes tipos de conhecimento, capacidades, habilidades, instalações, conhecimento de mercado, conhecimento de produção, sistemas de distribuição, recursos financeiros, etc. Ou seja, o papel do inovador, a pessoa ou a organização responsável por combinar todos esses fatores, pode ser bem diferente do papel do inventor (FAGERBERG, 2009). A inovação envolve, finalmente, a aplicação comercial de qualquer ideia nova (SCHUMPETER, 1934).

Fagerberg (2009), salienta a seguinte questão: se a empresa “A” introduz pela primeira vez uma inovação em um contexto, e, posteriormente, a empresa “B” introduz a mesma inovação em outro contexto, ambos poderiam ser caracterizados como inovação? Ele comenta que, dependendo do que se propõe convencionar, isso poderia ser caracterizado, tanto por inovação, quanto por imitação.

Em marketing, o significado convencional do termo inovação está normalmente relacionado com produtos novos e *breakthroughs* (HAN ET AL., 1998). Entretanto, no âmbito da orientação para o mercado, a inovação inclui, não só as melhorias nos produtos propriamente ditos, mas também as interferências administrativas nos processos organizacionais (HAN ET AL., 1998).

Em estudo realizado com diversas empresas multinacionais norte-americanas, Kotabe et al. (2007) avaliaram os impactos da transferência internacional de conhecimento, especialmente entre matrizes e subsidiárias, em suas performances de inovação a partir de uma perspectiva com base nos recursos. Segundo estes autores, existem fortes argumentos que defendem a descentralização da inovação, pois as ideias fluem de forma mais dinâmica quando as empresas entendem que as

subsidiárias exercem o papel de extensão do domínio estratégico principal da organização. Ou seja, quando elas veem as subsidiárias como postos avançados e não isolados em suas ações de P&D.

Dentre as vantagens da descentralização, Kotabe et al. (2007) destacam: a) acesso a novas linhas de diversificação tecnológica advindas dos mercados locais; b) obtenção de fluxo mais variado de ideias, produtos, processos e tecnologias; c) comunicação mais rápida e eficaz, bem como redução de custos de desenvolvimento; d) melhor aproveitamento de vantagens específicas relacionadas à localização por meio da divisão internacional do trabalho entre os laboratórios de P&D estrangeiros; e) melhoria na capacidade de resposta às necessidades locais, uma vez que as empresas estão mais próximas ao consumidor final; e f) obtenção de vantagem do ambiente regulatório local em seus aspectos positivos, bem como o aproveitamento de incentivos governamentais locais.

Os resultados dos estudos de Kotabe et al. (2007) confirmam suas hipóteses centrais de que a transferência internacional de conhecimento beneficia largamente a performance na inovação e a favorável internacionalização das atividades de P&D. Em paralelo, os resultados também enfraquecem o argumento central persistente na literatura a favor da centralização de P&D nos países de origem.

5. PROPOSTA DO MODELO E PROPOSIÇÕES

Diversos estudos relacionam o sucesso do produto em empresas de diferentes segmentos a: a) dinâmicas da gestão de marketing e vendas (LANGERAK ET AL., 2004; KUESTER ET AL., 2012; WANG; LESTARI, 2013; BEUK ET AL., 2014; CHEN ET AL., 2015), b) atividades de pesquisa e desenvolvimento (WANG; LESTARI, 2013; GULER; NERKAR 2012; LANGERAK ET AL., 2004), ou c) inovação em seu sentido mais amplo (ATUAHENE-GIMA, 1996; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN ET AL., 1998; NERVER ET AL., 2004; ZHANG; DUAN, 2010). A inovação organizacional envolvendo, por um lado, o aspecto tecnológico e, por outro, todas as demais inovações administrativas - de marketing e de vendas - é um dos grandes determinantes do sucesso do produto.

A orientação para o mercado tem demonstrado ser um dos fatores determinantes do sucesso nos esforços de inovação nas organizações (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1994; ATUAHENE-GIMA, 1996; ZHANG; DUAN, 2010). Muitos estudos têm, inclusive, demonstrado uma sequência de relações em cadeia que se origina na orientação para o mercado, gerando um impacto na inovação organizacional que, por sua vez, interfere no sucesso dos produtos, na performance organizacional ou em ambos (ATUAHENE-GIMA, 1996; HAN ET AL., 1998; BAKER; SINKULA, 1999B; LANGERAK ET AL., 2004; ZHANG; DUAN, 2010).

Contudo, não há estudos que revelem como os efeitos deste conjunto reagem. Desta maneira, a presente pesquisa busca preencher essa lacuna na literatura, propondo a seguir um novo modelo conceitual que integra os resultados dos estudos de Han et al. (1998) e Langerak et al. (2004). Sendo que, no presente caso, o modelo ainda é mais inovador por ser testado em contexto diferenciado, ou seja, em uma economia periférica como a do Brasil e no âmbito da indústria farmacêutica. Não foram identificados na literatura estudos com o objetivo de investigar a relação da cadeia formada por estes três construtos, ou seja, orientação para o mercado - inovação organizacional - sucesso do produto, e nem tampouco de analisar a relação entre eles no contexto da indústria farmacêutica no Brasil.

Enquanto o modelo de Han et al. (1998) associa a orientação para o mercado com a inovação organizacional e com a performance da empresa, a pesquisa de Langerak et al. (2004) relaciona-a com a vantagem dos produtos novos em contexto de pesquisa e desenvolvimento e a proficiência no lançamento de produtos novos. Langerak et al. (2004) relaciona, então, as vantagens dos produtos novos e a proficiência no lançamento de produtos ao sucesso do produto.

Dessa forma, esta pesquisa propõe o modelo conceitual descrito Figura 2. Este modelo analisa primeiramente as relações existentes entre orientação para o mercado, inovação organizacional e sucesso do produto. Na sequência, são investigadas as condições do ambiente externo, tais como turbulência de mercado, turbulência tecnológica e controles regulatórios.

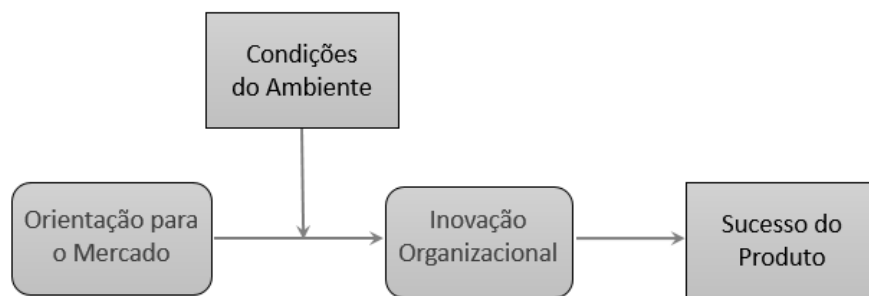


Figura 2: Modelo Conceitual

Fonte: Elaboração própria a partir de Langerak et al., 2004 e Han et. Al, 1998

As condições do ambiente externo relacionadas à turbulência de mercado e à turbulência tecnológica geram influências que podem intensificar ou moderar os impactos da orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994; ZHANG; DUAN, 2010). No rol destas condições externas, os assuntos regulatórios ocupam também um espaço significativo de incerteza no setor farmacêutico no Brasil. Este fator foi incluído no modelo conceitual aqui proposto, pois pode também funcionar como moderador das inovações tecnológicas e das inovações organizacionais no âmbito das estratégias de marketing e comercial dos produtos. Isso ocorre especialmente em relação às limitações impostas por meio do controle da ANVISA sobre os registros de produtos,

sobre a forma de promovê-los em função da regulação da propaganda médica e, em alguns casos, sobre as possibilidades de reposicioná-los no mercado.

A ideia principal foi, primeiramente, preservar a cadeia inicial do modelo conceitual de Langerak et al. (2004), ou seja, a orientação mercado-inovação organizacional-sucesso do produto, mas com a fusão das vantagens dos novos produtos e da proficiência em marketing e lançamento de produtos em um único bloco mais abrangente de inovação organizacional. Nesse parâmetro, Langerak et al. (2004) propuseram um foco em produtos novos e na proficiência de marketing, sendo que, no estudo aqui proposto, o foco é mais abrangente em produtos, pois inclui produtos novos e existentes, e menos abrangente em proficiência de marketing, pois se limita às ações de marketing que envolvem a inovação, não incluindo as ações pertinentes à capacidade tácita das empresas em operar as atividades de marketing e vendas em geral.

Este novo modelo conceitual inclui a primeira parte do esquema proposto por Langerak et al. (2004) de forma amplificada, fazendo uma fusão com o modelo de Han et al. (1998) no sentido de, por um lado, criar uma maior abrangência do construto de inovação e, por outro, incluir as condições do ambiente externo como moderadoras das relações entre orientação para o mercado e inovação organizacional.

Cadogan e Diamantopoulos (1995) compreendem que os três componentes da orientação para o mercado referenciados por Kohli and Jaworski (1990) - geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta - se fundem até certo ponto aos três componentes destacados por Narver e Slater (1990) - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

A orientação para o cliente e a para o concorrente refletem, de alguma forma, o foco específico comportamental associado à geração, disseminação e capacidade de resposta (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995). Por sua vez, a forma com que estes últimos são efetivamente realizados está, de algum modo, refletida no componente de coordenação interfuncional, o que conduz o processo como um todo (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

No presente estudo, são utilizados os três componentes da orientação para o mercado propostos por Narver e Slater (1990). A análise é feita a partir de cada um destes componente relacionados com a inovação organizacional.

A Figura 3 demonstra o novo modelo conceitual de forma mais detalhada apresentando as relações de cada componente dos blocos de ideia, ou construtos:

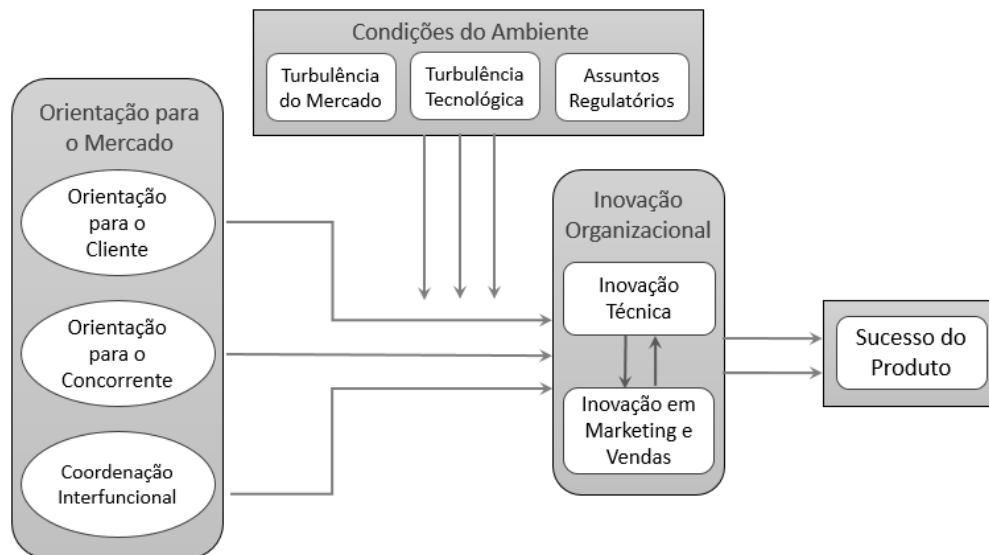


Figura 3: Modelo Conceitual Detalhado

Fonte: Elaboração própria a partir de Langerak et al., 2004 e Han et. Al, 1998

Esta estrutura conceitual detalhada permite identificar o núcleo dos principais construtos, seus componentes e todas as relações entre eles.

5.2 Proposições

O primeiro componente da orientação para o mercado, ou seja, a orientação para o cliente, é o entendimento das empresas que se faz suficiente para que percebam os seus clientes alvo e, dessa forma, criem continuamente um valor superior para eles (NARVER; SLATER, 1990). Tal é o aspecto mais fundamental da cultura corporativa e é o conjunto de entendimentos que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar (DESHPANDÉ ET AL., 1993).

A cultura voltada para o cliente, proporcionando a inovação organizacional nas áreas técnica e administrativa, é consistente com a posição de orientação de longo prazo transmitida pelo conceito de marketing (HAN ET AL., 1998).

No que consiste o comportamento organizacional voltado para a inovação, a empresa orientada para o cliente é aquela que tem vontade e habilidade para identificar, analisar e compreender as necessidades deles tendo ao mesmo tempo a devida capacidade de resposta (GATIGNON; XUEREB, 1997).

O segundo componente da orientação para o mercado, a orientação para o concorrente, inclui, por sua vez, a identificação e a construção de vantagem competitiva em termos de qualidade e funcionalidade, o que viabiliza o bom posicionamento de novos produtos. Consequentemente, a orientação para o concorrente é indispensável para a inovação e performance comercial (GATIGNON; XUEREB, 1997).

Usando seus concorrentes como referência, as empresas buscam identificar melhor suas forças e fraquezas (HAN ET AL., 1998). A cultura orientada para o concorrente tende a facilitar a inovação, pois o objetivo dos métodos centrados neste fim é, embora mantendo um ambiente pacífico, o de ficar à frente de seus competidores.

Lukas e Ferrell (2000) consideram que as relações da orientação para o cliente e para o concorrente com a inovação não estejam ainda plenamente identificadas e resolvidas. Eles admitem, inclusive, que a orientação para o concorrente é uma fonte de imitações, causando impacto negativo nas consequências das inovações.

Entretanto, em linha com a maioria dos autores que defendem o fato de que a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente têm uma relação positiva com inovação (e.g., HAN ET AL., 1998; GRINSTEIN, 2008), o presente estudo pressupõe que:

Proposição 1: A orientação para o mercado, envolvendo orientação para o cliente e para o concorrente, tem uma relação positiva com a inovação técnica e de marketing e vendas.

As orientações para o cliente e para o concorrente, bem como as competências de conhecimento do mercado espelhadas em cada um desses dois componentes, são vistas como diferentes construtos que podem ser testados isoladamente (OZKAYA ET AL., 2015). As competências de conhecimento de mercado têm um papel mediador nos mecanismos que transformam as orientações para o cliente e concorrente em inovações.

As ações que criam valor para os clientes são análogas a uma orquestra sinfônica na qual a contribuição de cada subgrupo é integrada por um condutor gerando um efeito sinérgico (NARVER; SLATER, 1990). As empresas devem integrar e adaptar, se necessário, todos os seus recursos e capacidades em um contínuo esforço, objetivando criar um valor superior aos clientes (NARVER; SLATER, 1990).

A coordenação interfuncional é um mecanismo que permite com que as três orientações estratégicas necessárias - ou seja, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e orientação tecnológica - trabalhem conjuntamente (GATIGNON; XUEREB, 1997). A coordenação interfuncional é frequentemente tida como um fator com efeito positivo na inovação, pois ela facilita a disseminação de novas informações de mercado e promove a solução de problemas (GATIGNON; XUEREB, 1997).

Diversos estudos confirmam a relação positiva entre a coordenação interfuncional, incluindo também a comunicação interdepartamental aberta e a inovação organizacional (e.g., HAN ET AL., 1998; DAMANPOUR, 1991). Em linha com estes autores, este estudo pressupõe que:

Proposição 2: A orientação para o mercado, no que tange à coordenação interfuncional, tem uma relação positiva com a inovação técnica e de marketing e vendas.

As estratégias orientadas para o mercado, quando tratadas com o equilíbrio entre seus dois aspectos fundamentais, ou seja, a orientação responsiva e a orientação proativa, geram performance organizacional (HERHAUSEN, 2016).

No decorrer do tempo, os pesquisadores têm criado uma ligação entre inovação e performance (DESHPANDE ET AL., 1993). Na visão de Drucker (1954), marketing não é uma função básica que consiste apenas em ter uma boa força de vendas, mas sim uma função que abrange todo o negócio pelo ponto de vista de seu resultado final.

Narvar e Slater (2004), mencionam que há, de fato, uma relação positiva entre orientação para inovação e o sucesso de novos produtos. Zhang e Duan (2010), por sua vez, destacam que a orientação proativa para o mercado pode facilitar muito a inovação nas empresas, o que é um dos importantes antecedentes da inovação de processos, inovação administrativa e performance final do negócio. Langerak et al. (2004), demonstram que o sucesso dos produtos é também uma consequência das práticas de pesquisa e desenvolvimento (*New Product Development - NPD*) e das ações de marketing e vendas em seus lançamentos.

Considerando o postulado “orientação para o mercado – inovação organizacional – performance”, a ligação entre a inovação organizacional e a performance é notoriamente uma das que geram maior concordância na literatura (HAN ET AL., 1998). Estes autores observam que, segundo Damanpour e Evan (1984), embora muitos estudos que investigam a influência da inovação na performance tenham um foco, ou na inovação tecnológica, ou na inovação administrativa, aqueles que adotam o efeito de ambas as inovações em conjunto defendem a adoção de ambas para a performance ideal da organização.

Em linha com estas ideias, o presente estudo pressupõe que:

Proposição 3: As inovações técnicas e as inovações em marketing e vendas têm uma relação positiva com o sucesso do produto.

Alguns estudos reconheceram que certos fatores externos potenciais podem ter efeito moderador na extensão do efeito da orientação para o mercado na performance do negócio (KOHLI; JAVORSKI, 1990; JAVORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994).

As turbulências tecnológicas e de mercado são normalmente geradas pela falta de resolução nos standards tecnológicos industriais e pela heterogeneidade das preferências dos clientes, respectivamente (HAN ET AL., 1998). Estes autores entendem que alguns destes fatores do ambiente externo também moderam a ligação entre orientação para o mercado e inovação.

No presente estudo, três fatores do ambiente externo são incluídos como potenciais moderadores na relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional. Os dois primeiros - as turbulências tecnológicas e as turbulências de mercado - são igualmente considerados no modelo conceitual de Han et al. (1998), em função de seus efeitos moderadores. O terceiro fator do ambiente externo, um novo fator que foi incluído no modelo conceitual dessa pesquisa, são os assuntos regulatórios representados pelas diretrizes da ANVISA, exercendo igualmente efeito moderador nas inovações organizacionais. Sendo assim, este estudo pressupõe que:

Proposição 4: As incertezas provocadas pelas condições do ambiente externo, incluindo as turbulências de mercado, turbulências tecnológicas, e as referentes aos aspectos regulatórios, alteram a relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional.

6. MÉTODO

A partir do método de múltiplos casos (EISENHARDT, 1989), o estudo examinou 17 situações de produtos ou de grupo de produtos que obtiveram sucesso em seus lançamentos ou reposicionamentos em função da orientação para o mercado e das inovações organizacionais.

Graebner e Eisenhardt (2004) comentam que as pesquisas por meio de casos múltiplos tornam possível a replicação lógica na qual os casos são tratados como uma série de experimentos, de forma tal que cada um serve para confirmar ou não as inferências provenientes dos outros (YIN, 2009). Os casos múltiplos viabilizam o reconhecimento de padrões que se materializam nas relações entre os construtos e seus argumentos lógicos subjacentes. Essas relações são analisadas no contexto de cada caso e, transversalmente, entre os múltiplos casos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

A proposta foi de fazer uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, desenvolvida com base em entrevistas e com o objetivo de entender as relações da orientação para o mercado com as inovações organizacionais e com o sucesso do produto. A estratégia metodológica utilizada foi a de análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Dessa forma, foram selecionados diversos casos de produtos que apresentaram, em um determinado período de tempo, algumas das características do modelo conceitual proposto. Os casos selecionados puderam exemplificar, também, tanto a diversidade das empresas farmacêuticas que operam no Brasil, no que diz respeito ao seu porte e ao fato de serem nacionais ou multinacionais, quanto a abrangência dos três tipos de classificação da ANVISA abordados neste trabalho: medicamentos, produtos para a saúde e cosméticos.

No âmbito da indústria farmacêutica no Brasil, foram estudados múltiplos casos de produtos que se demonstraram diferenciados em função das ações de inovação realizadas na esfera nacional. No caso das subsidiárias de empresas multinacionais, as inovações aqui avaliadas foram as que envolveram inovações técnicas incrementais em produtos existentes e inovações organizacionais relacionadas às ações de marketing e vendas.

Isso ocorre, pois a pesquisa e desenvolvimento dos novos princípios ativos e medicamentos destas empresas multinacionais, muitas vezes envolvendo inovações radicais, normalmente ocorrem fora do Brasil, em grandes centros de pesquisa localizados principalmente na Europa e nos Estados Unidos.

Durante suas trajetórias profissionais, todos os gestores entrevistados já lidaram com diversos produtos no mercado e trabalharam em mais de uma empresa farmacêutica, o que viabilizou a diversidade de experiências e possibilidades. Os 17 casos de produtos selecionados foram identificados em função de dois critérios: 1) terem obtido sucesso reconhecido em determinado período; e 2) que esse sucesso tenha ocorrido em função de um ou mais dos seguintes eventos: desenvolvimento de novos produtos, intervenções técnicas envolvendo inovações incrementais e ações inovadoras em marketing e vendas. O número de casos se limitou a 17, pois as ações técnicas, comerciais e de marketing começaram a se repetir durante as entrevistas, evidenciando assim a saturação. Segundo Thiry-Cherques (2009), a saturação indica o momento em que o acréscimo de observações deixa de ser necessário, pois não há novos elementos que permitam ampliar o número de propriedades do objeto investigado. Da mesma forma, a quantidade de gestores se limitou a 11 por alcançar o quantitativo equivalente aos 17 casos que atingiram a saturação.

Os casos relatados ocorreram em 13 empresas do setor, das quais 6 multinacionais de grande porte, 1 multinacional de médio porte, 1 nacional de grande porte, 1 nacional de médio-grande porte e 4 nacionais de médio porte. Os padrões de porte seguiram as classificações do BNDES de acordo com o faturamento anual: a) média empresa: maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões; b) média-grande empresa: maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; e c) grande empresa: maior que R\$ 300 milhões.

Foram entrevistados 11 gestores que trabalharam ou trabalham nessas empresas, dos quais, 2 CEOs, 1 diretor comercial e 8 gerentes (gerentes de produtos, de marketing, comercial e de *trade marketing*). Estes gestores foram escolhidos em função da diversidade das empresas em que trabalharam e pela gama de produtos que promoveram, cobrindo uma razoável distribuição de tipos de casos. A escolha também foi influenciada pela facilidade de acesso, em função da proximidade de contato e relacionamento, bem como pelo fato deles estarem diretamente conectados

com a estratégia dos produtos. Cada gestor relatou entre um e três casos de produtos, em diferentes empresas onde trabalhou, sendo que cada caso relatado foi considerado uma entrevista. Dessa forma, foram realizadas 20 entrevistas no decorrer de setembro de 2016, cada uma com duração entre 30 e 50 minutos. Em algumas situações, o mesmo caso foi relatado por mais de um gestor, o que viabilizou uma visão diferenciada do evento.

Todos os participantes demonstraram conhecimento aprofundado sobre as estratégias dos produtos e tiveram influência, direta ou indireta, nos casos relatados. Tendo em vista o assunto abordado, um dos participantes optou por manter o sigilo do nome da empresa envolvida.

As entrevistas foram semiestruturadas e seu roteiro está descrito no Anexo a. Conforme destacado por Minayo (2000), esta forma de entrevista viabiliza o aprofundamento da comunicação entre o entrevistador e o participante da pesquisa, permitindo que o entrevistado demonstre com maior detalhamento suas percepções e concepções a respeito dos fatos. De acordo com as respostas do entrevistado, outras questões ou esclarecimentos foram solicitados. Estas entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo posteriormente submetidas à análise de conteúdo (BARDIN, 2002).

A organização das entrevistas ocorreu de forma que os gestores, com base no sucesso de determinados produtos associados a inovações organizacionais no mercado brasileiro, respondessem sobre a existência e a correlação com os fatores antecedentes a esse sucesso. As entrevistas tiveram três eixos norteadores: a) as relações entre os três componentes da orientação para o mercado e os dois aspectos da inovação; b) as relações entre a inovação organizacional e o sucesso do produto; e c) as interferências provocadas pelas condições do ambiente externo nas relações entre orientação para o mercado e inovação organizacional.

7. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

No decorrer da pesquisa, foram entrevistados gestores que atuavam em grandes empresas multinacionais, tais como a Pfizer, Sanofi, Glaxo Smithkline, Merck, Eli Lilly e Zydus Nikkho, bem como de empresas nacionais de grande e médio portes, dentre elas a Farmasa, Laboratório Daudt e Silvestre Labs. As características dos produtos, cargos entrevistados e o período em que os casos ocorreram estão relacionados na Tabela 1.

Tabela 1: Produtos

Produto	Tipo de Produto	Produto Novo ou Existente	Nome da Empresa	Nacionalidade e Porte	Período Relatado	Entrevistados
Mioflex A	Medicamento	Existente	Farmasa	Nacional de Grande Porte	entre 2005 e 2007	CEO
Viagra	Medicamento	Existente	Pfizer	Multinacional de Grande Porte	entre 2009 e 2010	Gerente de Vendas e Trade Marketing
Cialis	Medicamento	Novo	Eli Lilly	Multinacional de Grande Porte	entre 2002 e 2003	Gerente B2B
Dermacyd	Cosmético	Existente	Sanofi Aventis	Multinacional de Grande Porte	entre 2001 e 2002	CEO
Lucretin	Cosmético	Existente	Farmasa	Nacional de Grande Porte	entre 2005 e 2007	CEO
Valeriane	Medicamento	Existente	Nikkho do Brasil	Nacional de Médio Porte	entre 2006 e 2008	Gerente Comercial
Ginkoba	Medicamento	Existente	Zydus Nikkho	Multinacional de Médio Porte	entre 2010 e 2012	Gerente Comercial / Gerente de Produto
Extra Graft	Produto para a Saude	Novo	Silvestre Labs	Nacional de Médio Porte	entre 2007 e 2011	Diretora Comercial / Gerente de Produto
Dersani (Período 1)	Produto para a Saude	Novo	Suniplan	Nacional de Médio Porte	entre 2000 e 2005	Gerente de Produto
Dersani (Período 2)	Produto para a Saude	Existente	Laboratório Daudt	Nacional de Médio-Grande Porte	entre 2010 e 2015	Consultora Técnica e Ger. de Produto
Colzen	Produto para a Saude	Novo	Silvestre Labs	Nacional de Médio Porte	entre 2014 e 2016	Diretora Comercial / Gerente de Mkt
Mucoflux	Medicamento	Existente	Merck	Multinacional de Grande Porte	entre 2000 e 2002	Gerente de Produto
Grupo de Produtos - Genéricos de Marca	Medicamento	Existente	Empresa A	Multinacional de Grande Porte	entre 2005 e 2010	CEO
Emulsão Scott	Medicamento	Existente	Glaxo SmithKline	Multinacional de Grande Porte	em 2006	Gerente de Produto
Radifree	Medicamento	Existente	Zydus Nikkho	Multinacional de Médio Porte	entre 2010 e 2012	Gerente de Produto
Aquasept	Cosmético	Novo	Walkmed	Nacional de Médio Porte	entre 2008 e 2011	Gerente e Consultora técnica
Transamin	Medicamento	Existente	Zydus Nikkho	Multinacional de Médio Porte	entre 2012 e 2013	Gerente de Produto

Fonte: Elaboração própria

As descrições dos casos estudados demonstraram algumas tendências estratégicas. Os casos revelam tendências estratégicas, até certo ponto uniformes em relação às inovações em marketing e vendas. Estas inovações ocorreram, em sua maioria, em função de lançamento de produtos novos, reposicionamento de produto existente, fortalecimentos de marca, comunicação com os clientes, etc.

Em alguns casos analisados, o estudo alcançou, de forma complementar, as movimentações e as transformações de determinados produtos no mercado no decorrer do tempo. Isso ocorreu, por exemplo, com o produto Dersani. Esse mesmo produto foi estudado em dois períodos e duas fases completamente diferentes de sua evolução no mercado. Inicialmente com a estratégia de desenvolvimento, inovação tecnológica e lançamento de produto novo em empresa de médio porte, e, algum tempo depois, após a marca ser adquirida por uma outra empresa de grande porte, em ações estratégicas de reposicionamento no mercado envolvendo extensão de linha, em novo patamar de vendas.

Houve também os estudos que acompanharam os movimentos de concorrência e ampliação de mercado. A pesquisa alcançou a análise de quatro casos de produtos que, dependendo do período, lutavam de forma acirrada por um mesmo mercado. Esses foram os casos do Cialis versus Viagra e do Lucretin versus Dermacyd

Essas sucessões de movimentos que mudam um produto de patamar, ou que expõem os produtos a diversas situações de concorrência em períodos diferentes, apresentam muitas peculiaridades. Essa dinâmica demonstra claramente que, em cada momento da história dos produtos, as correlações estudadas no modelo conceitual proposto passam a sofrer influências bem distintas em suas características e intensidades.

Para viabilizar os contextos das análises no estudo das inter-relações demonstradas no modelo conceitual, os casos foram agrupados em categorias, na medida do possível, em função de suas situações, oportunidades estratégicas, características das inovações, classificação de produtos e segmento de mercado. Em determinados casos, o agrupamento ocorreu também em função de um *mix* entre alguns desses aspectos. Sendo assim, esses grupos passam a partir de agora a serem denominados neste estudo de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2: Agrupamento dos casos em função da oportunidade estratégica

Oportunidade Estratégica	Produto
GRUPO 1 - Produtos Especiais para Urologia: Estratégias com foco em marketing e vendas de produtos com inovações tecnológicas radicais / Medicamentos / Empresas multinacionais / Patentes fortíssimas	Cialis / Viagra
GRUPO 2 - Produtos Existentes com Estratégias de Reposicionamento: Estratégias com foco em inovações de marketing e vendas / Produtos existentes com ou sem Inovações tecnológicas incrementais / Principalmente medicamentos / Estratégia principal direcionada ao fortalecimento de imagem e reposicionamento do produto	Mioflex A / Emulsão Scott / Dersani (P2) / Mucoflux / Valeriane / Ginkoba / Radifree / Transamin
GRUPO 3 - Produtos Cosméticos para Higiene Íntima: Estratégia com Foco em Produto Cosmético / Higiene Íntima Feminina / Propaganda Médica e Midia / Maior Diversidade no Canal de Vendas	Dermacyd / Lucretin
Grupo 4 - Produtos Genéricos de Marca: Estratégia de Lançamento de Produto Novo Similar ao Produto Existente / Medicamentos / Multinacional / Concorrência aos Genéricos	Grupo de Produtos Genéricos de Marca
Grupo 5 - Produtos Novos Desenvolvidos no Brasil: Estratégia de Desenvolvimento e Lançamento de Produto Novo Desenvolvido no Brasil / Mercados de Nicho / Principalmente Produto Para A Saúde	Extra Graft / Dersani (P1) / Colzen / Aquasept

Fonte: Elaboração própria

Vale destacar que as denominações dos grupos não representam aqui o universo maior dos produtos com aquelas características. Quando, por exemplo, falamos do grupo de produtos especiais para urologia, estamos nos referindo tão somente aos dois casos de produtos estudados, o Cialis e o Viagra, nos períodos específicos relatados. Dessa forma, o objetivo não é generalizar ou estender as conclusões dessas análises para um universo mais abrangente nessa classe de produtos.

Outro aspecto que cabe aqui observar é a diferença entre os portes e as complexidades estruturais das empresas avaliadas. Suas ações estratégicas estão também, de certa forma, diretamente relacionadas às suas capacidades tácitas e aos recursos aplicados. Como exemplo, no grupo denominado “produtos existentes com estratégias de reposicionamento” temos desde empresas multinacionais de grande e médio porte, até empresas nacionais de grande porte. Os efeitos da diferença de tais características não foram testados, pois a influência do porte das empresas não faz parte do escopo deste estudo.

Em um dos casos estudados, um grupo de produtos foi abordado de forma coletiva. Ou seja, em vez de descrever o caso de um produto específico, o entrevistado se propôs a descrever o caso de uma série de produtos lançados por uma empresa multinacional de grande porte. Isso ocorreu no âmbito de uma mesma oportunidade estratégica e no mesmo período de tempo. O objetivo era concorrer com os genéricos por meio de lançamento de novos produtos de marca. A proposta do entrevistado foi aceita pelo fato de o caso representar uma única estratégia contando com inovações significativas que influenciaram o sucesso dos produtos. Esse caso gerou também, coletivamente, os mesmos efeitos no contexto do modelo conceitual proposto.

7.1 Orientação para o mercado e inovação organizacional

Como relatado anteriormente, o primeiro eixo de entrevistas e análises estudou as relações entre os três componentes da orientação para o mercado e os dois aspectos da inovação organizacional. Dessa forma, a primeira proposição do estudo foi:

Proposição 1: A orientação para o mercado, envolvendo orientação para o cliente e para o concorrente, tem uma relação positiva com a inovação técnica e de marketing e vendas.

Para a análise desta proposição, se torna importante relembrar a amplitude do conceito de cliente no âmbito da indústria farmacêutica. Nos casos estudados, o cliente foi, na maior parte das vezes, os médicos que prescrevem os medicamentos. Ocorre que, em diversas situações, estes clientes foram representados também pelos próprios pacientes, consumidores finais, hospitais, enfermeiras, distribuidores, grandes redes de farmácias, etc.

Em relação ao *sell out*, por exemplo, os clientes dos medicamentos *branded* são, na maioria das vezes, os médicos. Já em relação aos cosméticos para higiene íntima, existe uma gama maior de clientes diretos e indiretos, dentre eles: os próprios consumidores finais, os médicos e, de alguma forma, os pontos de venda. No que

tange o *sell in*, os clientes diretos que estão relacionados à praticamente todos os produtos são os distribuidores e as redes de farmácias. Dependendo do produto, os clientes podem ser também os hospitais, os órgãos públicos e as lojas de departamentos.

O efeito da orientação para o cliente nas inovações organizacionais se mostrou marcante em praticamente todas as entrevistas. Os entrevistados, espontaneamente, davam maior ênfase a esse assunto e se sentiam confortáveis para citar diversos exemplos e detalhamentos.

Nos casos relacionados ao grupo dos *produtos existentes com estratégias de reposicionamento*, os gestores relataram ações diversificadas que caracterizaram a orientação para o cliente como parte plenamente integrante do processo de inovação. Para conhecer melhor os seus clientes e identificar as principais propostas de valor, as empresas realizavam pesquisas em maior ou menor escala, como, por exemplo, pesquisas contratadas com instituições especializadas, *focus group*, etc. Nesse sentido, se tornaram ainda mais importantes as interações e o pleno contato com os médicos e agentes relacionados ao uso dos produtos, objetivando conhecer melhor seus entendimentos, suas expectativas e as oportunidades de atender às necessidades do cliente.

Dos oito casos avaliados neste grupo, três sofreram inovações técnicas incrementais, que ocorreram individualmente ou em conjunto nas seguintes características do produto: fórmulas, novas apresentações, extensão de linha, embalagem e comunicação visual. A orientação para o cliente foi observada, por exemplo, pela constante utilização de pesquisas objetivando conhecer melhor os consumidores. Nas palavras dos gestores:

“Então contratamos um instituto de pesquisa e começamos a pesquisar para tentar entender...é uma pesquisa de hábitos e atitudes, para entender como a mãe via essa categoria de tônicos.” (Emulsão Scott)

“ E, na ocasião, fizemos essa pesquisa, fizemos a análise de mercado e valeria a pena lançar o produto (extensão de linha). Laçamos o produto com o posicionamento completamente diferente do que havia sido visto até então. E o produto explodiu (em vendas)! ” (Dersani P2)

“...todo o desenvolvimento do novo produto foi bastante pautado em pesquisa para tentar entender o processo de compra dos clientes, como eles se relacionavam com a categoria. ” (Emulsão Scott)

Em certos casos, a orientação para o cliente e para o concorrente eram trabalhadas simultaneamente:

“A pesquisa feita junto a médicos e consumidores do próprio produto e seus principais concorrentes mostrou que o Mioflex era bom, mas, dava muito sono, o que faria com que os consumidores optassem pelo Dorflex ou Tandrilax (concorrentes).” (Mioflex A)

As campanhas e o material promocional ajudavam a construir a estratégia de reposicionamento, como, por exemplo, na seguinte fala:

“...tem que ser feito toda a reformulação de marketing também, você tem que falar a língua do usuário... aquele que aplica e prescreve: o médico ou enfermeiro. Então, por exemplo, você deve fazer um material promocional, uma arte, com imagens, com uma ilustração que tenham a ver com a realidade ... (Dersani P2)

Ficou evidenciado também no decorrer das entrevistas que um bom trabalho focado no custo de tratamento dá ao médico a possibilidade de orientar suas prescrições em função do poder aquisitivo do paciente. Isso acontece mais acentuadamente no Brasil, pois, diferente de muitos dos países mais desenvolvidos, o mercado farmacêutico brasileiro não conta com o reembolso do sistema de saúde em relação aos medicamentos adquiridos em farmácias. Por outro lado, o fortalecimento da marca e da qualidade do produto podem ser significativos para justificar em parte a questão do preço...

“...foi a orientação para o cliente. Atender uma necessidade do cliente com um produto de qualidade, com a percepção de valor em relação ao preço que ele tinha.... Nós percebemos que os médicos, ao fazerem a conta da posologia do produto..., necessitavam de um produto que atendesse o consumidor final, o paciente, com um custo-benefício melhor.” (Ginkoba)

Em relação à orientação para os concorrentes, os produtos desse grupo que apresentaram maior efeito foram: o Mioflex A, que acrescentou a cafeína em sua fórmula para conquistar *share* de mercado e lutar com os produtos desse mercado; a Emulsão Scott, com renovação da marca e alteração na fórmula para conquistar mais espaço no mercado frente aos demais produtos; o Valeriane e o Ginkoba, concorrendo com preços bem competitivos no mercado; e o Dersani (P2), conquistando a classificação de Produto para a Saúde na ANVISA, o que gerou grande diferencial frente aos seus concorrentes. Segue um relato dos gestores:

“Houve um momento onde ocorreu um mapeamento inicial da concorrência, quem eram os nossos concorrentes diretos, e no caso era fundamentalmente Biotômico Fontoura. Havia outros concorrentes que tinham um caráter mais médico.... Fizemos uma análise de preço entre eles, de distribuição, tanto numérica, quanto ponderada...”
(Emulsão Scott)

No que diz respeito aos casos do grupo de *produtos especiais para urologia*, ou seja, dos produtos Cialis e Viagra, eles representam um mercado com inovações radicais. São produtos com preço *premium* desenvolvidos por multinacionais em grandes centros de P&D internacionais. Os dois casos avaliados estão situados em momentos diferentes. O primeiro caso, o Cialis, ocorre no período em que esse produto entra no mercado brasileiro para concorrer com o Viagra. O segundo caso estudado, o do Viagra, ocorre em período posterior, quando este produto tem sua patente expirada no Brasil e cria ações diferenciadas de venda dentro de uma nova estratégia para concorrer com os genéricos. Esses casos estudados ocorrem em duas empresas multinacionais de grande porte, a Eli Lilly e a Pfizer, disputando um enorme mercado em termos de volume e valor.

As orientações para o cliente e para o concorrente ficam bem definidas na estratégia de entrada e lançamento do produto Cialis no Brasil. Esse lançamento concorria diretamente com um único produto em destaque na ocasião, o Viagra. No mesmo dia do lançamento do Cialis, entrava também no mercado um novo produto, o Levitra da Bayer. Isso ocorreu propositalmente, pois a Bayer queria compartilhar e enfraquecer a entrada do Cialis no mercado e as coletivas iniciais de imprensa.

A estratégia de marketing e vendas com o Cialis na subsidiária da Eli Lilly no Brasil foi bem diferenciada e inovadora, até mesmo quando comparada às outras subsidiárias desta mesma empresa em outros países. A Lilly no Brasil se antecipou em um ano nas atividades da propaganda médica, pois não conhecia o segmento de urologia e precisava conhecer bem o cliente e o formato da propaganda médica nesse segmento antes do lançamento. Era um mercado novo para a empresa, sendo que o tipo de produto projetou também uma nova atividade: a de trabalhar um medicamento com características adicionais de OTC (produto sem a necessidade de prescrição médica).

No caso do Viagra, em fase anterior ao período do caso relatado, a Pfizer vinha trabalhando com um certo conforto nos preços e nas negociações com os

distribuidores e grandes redes de farmácias. No caso relatado, em função do término da patente do Viagra, ocorreu a entrada dos genéricos com preços reduzidos. A orientação para o concorrente, associada à turbulência de mercado, levaram a empresa a monitorar as mudanças de preços destes novos produtos e a alterar seus próprios preços, quebrando assim o paradigma que associava a sua marca ao preço alto.

A estratégia de vendas foi realmente perspicaz e inovadora. Por meio de uma forte negociação, a empresa conseguiu inundar os estoques das grandes redes com o preço reduzido. A formação de estoques nos pontos de venda inibiu e postergou os impactos dos genéricos, atendendo plenamente às expectativas do cliente, ou seja, produto de marca com alta qualidade e preço de genérico. No caso estudado, o sucesso do produto, na verdade, foi conseguir resultados melhores do que os projetados em um ambiente com tendência de queda. As perdas de preço foram, até certo ponto, compensadas com os novos volumes de vendas.

Um outro grupo de casos estudados foi o de *produtos cosméticos para higiene íntima*, o que envolveu os produtos Dermacyd e Lucretin. Além de serem produtos prescritos pelos médicos, são também de procura espontânea e inclusive divulgados nas mídias com forte atividade de marketing e vendas.

No caso do produto Dermacyd, por exemplo, a Sanofi Aventis trabalhou com ênfase nas apresentações, nas embalagens e na qualidade. Em face ao sucesso do produto na mídia televisiva, a empresa pôde diminuir posteriormente o *share of voice* do produto, ou seja, o tempo em que o propagandista falava com o médico sobre o Dermacyd. Algumas das evidências da orientação para o cliente, no caso dos cosméticos, estão nos relatos dos gestores:

“Então, o médico interfere, mas interfere de uma forma muito menor do que com outros produtos farmacêuticos. Isso faz com que você tenha que ir ao mercado entender o que a mulher está procurando, em termos de apresentação e em termos da qualidade do produto. ”
(Dermacyd)

“Mas antes de você fazer a inovação você pesquisa o mercado, e vai ver o que estão faltando no mercado... O que mais você poderia levar para o mercado que poderia ser diferencial para o seu produto. ”
(Dermacyd)

Especialmente no período do caso estudado, a orientação para o concorrente não foi relevante, pois os produtos que existiam no mercado eram antigos e sem inovações.

No caso relatado do Lucretin, o produto entrou no mercado com ênfase na orientação para o concorrente, objetivando conquistar *market share* no mercado em que o Dermacyd liderava com larga segurança. Entretanto, como comentado em outros casos estudados, ficou claro que a orientação para o concorrente demanda também, na maioria das vezes, maior intensidade na própria orientação para o cliente. Não são dois vetores isolados, pois a principal forma de conquistar *share* de mercado do concorrente é atender ainda melhor aos clientes em que estão sendo conquistados. Conforme o relato dos gestores:

“Existiam vários produtos similares, tais como Dermacyd, (líder de mercado), Kronel, Vagisil, Flogorosa e outros menos importantes. A estratégia foi o desenvolvimento de uma formulação melhor do que as dos concorrentes.” (Lucretin)

Em outro grupo de casos estudados, os *produtos genéricos de marca*, foi analisado um movimento estratégico de uma empresa multinacional de grande porte no sentido de lançar produtos de marca no Brasil com preços baixos para concorrer com os genéricos. A Empresa A (o entrevistado solicitou sigilo do nome da empresa) estruturou e promoveu uma série de lançamentos de produtos objetivando ocupar espaços significativos no mercado.

Nesse caso, a orientação para o concorrente foi o efeito principal motivador da inovação técnica e organizacional. Sabendo que o mercado percebia a empresa multinacional de forma diferenciada e que a sua força institucional ficaria associada à qualidade e ao reconhecimento, a estratégia maximizou essas possibilidades de alavancar um conceito de grupo de produtos. Então, a empresa se estruturou, não só para lançar um ou outro produto, como faziam as outras multinacionais que concorriam também com os genéricos, mas para lançar vários produtos no mesmo período.

Embora a orientação para o concorrente tenha sido o efeito principal, a orientação para o cliente acompanhou o efeito de forma expressiva. Nas palavras dos gestores:

“Então, se você consegue colocar qualidade com preço, o consumidor vai ver isso como uma grande oportunidade. Então, primeiro fomos aos distribuidores avaliar como era o posicionamento deles em relação aos descontos e às campanhas comerciais. Fomos às redes de farmácias, que são hoje, e eram nessa época, os principais clientes da indústria, verificar como é se trabalha com os call-centers destas redes, como é que eu posso fazer uma campanha voltada para esses clientes, para dar maior divulgação para um conceito ou para um produto. Isso foi sendo construído dentro de uma estratégia...”
(Genéricos de Marca)

Para falarmos do grupo de casos de *produtos novos desenvolvidos no Brasil*, é importante destacar, conforme relatado anteriormente, que não é comum a pesquisa e desenvolvimento de produtos na indústria farmacêutica no Brasil, especialmente os medicamentos, em função dos grandes volumes de investimento e do grande período de maturação dos respectivos esforços.

Dos quatro casos relatados neste grupo, três eram produtos para a saúde e um era cosmético com viés de produto para saúde. Todos os quatro casos ocorreram em empresas nacionais de médio porte, eram produtos de nicho e exploravam mercados menores e específicos.

São produtos e inovações diretamente influenciados pela orientação para o cliente, muitas vezes dentro de um mercado pacato, dentro de uma escala média de recursos disponibilizados. Após o desenvolvimento do produto, muitas vezes inspirado em inovações incrementais em relação a produtos nacionais ou internacionais existentes, os produtos novos são registrados na ANVISA em um prazo bem menor quando comparados com os medicamentos. Esses prazos ocorrem em função da complexidade das fases de pesquisa e desenvolvimento do produto.

A orientação para o cliente segue em linha com os relatos dos outros grupos de produtos. Em alguns casos observamos destaques especiais dessa orientação, como, por exemplo, o produto Extragraft. Nesse caso, a empresa desenvolveu o produto em parceria com a UNICAMP. Era um projeto desenvolvido por um dentista, que aqui também representa o cliente e a sua própria orientação.

A empresa e a UNICAMP buscavam a possibilidade de produzir em escala industrial o produto inovador. Sendo assim, a empresa viabilizou o projeto, promoveu a publicação de artigos para consolidar o produto no meio odontológico e no mercado

e iniciou a sua comercialização com ações de marketing e vendas. No relato dos gestores:

“... nós tivemos esse diferencial do produto em relação ao cliente (o dentista), um resultado técnico, com fotos, publicações em artigos histológicos. Era um diferencial e isso foi conquistando cada vez mais o mercado.” (Extragraft)

Em outros casos deste mesmo grupo, as empresas desenvolveram produtos, em outros nichos, inspiradas em produtos internacionais existentes. Elas desenvolveram produtos no Brasil com formulações mais apropriadas. Como exemplo de relato:

“Era justamente estar muito perto do cliente, com capacitações, usando o produto, buscando resultados através de estudos de caso, fotografando, discutindo esse produto com um cliente de uma forma muito abrangente... (Aquasept)

A orientação para o concorrente não foi reportada como relevante na maioria dos casos relatados neste grupo. O único caso que relatou os efeitos desta orientação foi com o Colzen, um curativo inovador para feridas mais graves. Neste caso, a empresa observou o concorrente e como ele se comportava. Eles observaram o preço, a disponibilidade do produto e os tamanhos dos curativos que eram mais utilizados. A orientação para o concorrente também influenciou o desenvolvimento, assim como a inovação e a comercialização deste produto.

Após todas as análises dos efeitos da orientação para o mercado nos casos estudados, foi constatada a confirmação da proposição 1, determinando as relações positivas da orientação para o cliente e da orientação para o concorrente com as inovações organizacionais. Observou-se, entretanto, que, em todos os casos onde ocorreram um forte efeito da orientação para o concorrente, a orientação para o cliente foi também intensificada para que a empresa alcançasse os seus objetivos de conquista de mercado.

Ainda dentro desse primeiro eixo de análise, foram avaliadas as relações do terceiro componente da orientação para o mercado, a coordenação interfuncional, com as inovações organizacionais. A segunda proposição deste estudo foi:

Proposição 2: A Orientação para o mercado, no que tange à coordenação interfuncional, tem uma relação positiva com a inovação técnica e de marketing e vendas.

Das quatro proposições contidas nesse estudo, a proposição que aborda as relações da coordenação interfuncional com as inovações organizacionais foi a que se demonstrou mais uniforme em praticamente todos os casos estudados e não variou muito em relação aos segmentos avaliados, mas sim em relação aos tipos de estratégias praticadas. Ou seja, dependendo se a estratégia é relativa ao desenvolvimento de novos produtos, ao posicionamento de produtos existentes, às movimentações de preços, etc., elas vão demandar o envolvimento e a coordenação interfuncional mais forte ou mais fraca de determinadas funções e departamentos implicados diretamente nas ações.

A indústria farmacêutica demonstra ter em seu DNA uma relação muito forte entre as áreas de marketing, vendas, P&D, assuntos regulatórios, produção, finanças, etc. O elo disso tudo pode ser, de fato, a orientação para o mercado.

Nesse estudo, na maioria das vezes, os núcleos iniciais das estratégias foram as áreas de marketing e vendas. Essas áreas observam as oportunidades no mercado e criam estratégias. Elas são, em tese, as que mais exercitam a orientação para o cliente e para o concorrente em seus cotidianos. Exceções a essa regra ocorrem, por exemplo, na pesquisa e desenvolvimento de produtos novos. Essas estratégias, nos casos de produtos novos desenvolvidos no Brasil, são em geral capitaneadas pelas áreas técnicas, em face às suas oportunidades pontuais, recursos disponíveis e conhecimento adquirido, quase sempre, com a participação de marketing e vendas. A área financeira pode também chegar a promover ações com foco em estudos de viabilidade, preços, custos e margens de contribuição.

Entende-se, por outro lado, que na matriz de grandes empresas multinacionais, em seus centros de P&D, as inovações radicais sejam propostas pelos núcleos científicos de P&D e acompanhadas, em outro âmbito de inserção interfuncional, pelas áreas globais de marketing e vendas. Não foram estudados casos desse tipo, pois, em sua maioria, eles não ocorrem no Brasil.

Em parte dos casos avaliados, as ações de orientação para o mercado implicando em inovação organizacional se iniciavam nas pesquisas de mercado e na área de marketing. Depois que as oportunidades eram identificadas, as demais áreas ficavam envolvidas e comprometidas, inclusive as áreas que têm implicação nos custos de produção, o que, por exemplo, aparece nessa fala:

“ ...você desenvolve as alternativas possíveis, você utiliza as áreas técnicas, tanto de desenvolvimento de produto, quanto de controle de qualidade, com a possibilidade de buscar fornecedores para produtos mais inovadores, para componentes mais inovadores. E isso tanto na área de embalagem, quanto na própria área de produção... para que você tenha um produto com os custos compatíveis com o preço. ”
(Dermacyd)

Em outros casos, as áreas de marketing e vendas tinham que promover e até interferir na inserção das outras áreas por se tratar de uma estratégia em um novo segmento:

“... você está lançando um produto farmacêutico, um medicamento, que não se comporta como medicamento. Essa é a verdade do Cialis. Se comporta, infelizmente, muito mais como OTC do que como medicamento. Então, toda a empresa precisava entender isso. Desde a área de marketing até a área de venda. ” (Cialis)

Quando, no caso dos genéricos de marca, a empresa se estruturava para entrar com uma estratégia mais ampla e com a força do lançamento de vários produtos de forma consecutiva, a coordenação interfuncional experimentava um efeito ainda maior no âmbito da orientação para o mercado. Isto pode ser conferido no seguinte trecho:

“À medida que o grupo de pesquisa visualizava uma oportunidade, se fazia uma reunião com a área de finanças, produção, logística, compras, garantia de qualidade, regulatório, para avaliar qual era o impacto, qual era a contribuição que cada área podia dar para a agilidade desse processo. Então, as áreas de marketing e novos negócios eram os gestores desse processo, mas todas as áreas eram envolvidas. ” (Genéricos de Marca)

Algumas empresas do setor investem em treinamento de funções e áreas envolvidas com a inovação. Isso demonstra e reforça os traços desta cultura organizacional de promover a coordenação interfuncional. Como exemplo:

“Uma empresa que, por exemplo, investe muito na qualificação das áreas que permitem a inovação do produto. E, ao mesmo tempo, áreas que têm a capacidade de conseguir os registros, mudança de

embalagens, mudança de formulação e comprovação na área regulatória. (Dermacyd)

Nesse contexto, os casos estudados permitem depreender, por meio de diversos relatos e exemplos dos entrevistados, a confirmação da proposição 2. Ou seja, a coordenação interfuncional, no contexto da orientação para o mercado, tem uma relação positiva com a inovação técnica e de marketing e vendas.

Os casos estudados proporcionam também o entendimento de que a coordenação interfuncional na indústria farmacêutica faz parte da própria cultura organizacional, mesmo observando adicionalmente que, em situações novas e específicas, alguns agentes precisam catalisar, exercitar e reforçar esta cultura, sempre alavancados pela orientação para o mercado e inovação, trazendo todas as funções e departamentos envolvidos a um denominador comum, uma nova realidade e um vetor unificado de ação.

7.2 Inovação organizacional e sucesso do produto

O segundo eixo de análise teve por objetivo avaliar as relações entre a inovação organizacional e o sucesso do produto. Nesse contexto, surge a terceira proposição do estudo:

Proposição 3: As inovações técnicas e as inovações em marketing e vendas têm uma relação positiva com o sucesso do produto.

Dos dezessete casos analisados neste estudo, cinco estão relacionados ao lançamento de produtos novos desenvolvidos no Brasil. Doze casos se referem a produtos existentes com estratégias inovadoras de marketing e vendas objetivando os seus reposicionamentos. Em alguns destes casos ocorreram também inovações técnicas incrementais em suas fórmulas, apresentações, ou relacionadas a extensões de linha. Um dos casos estudados estava associado ao lançamento de produto novo desenvolvido em centros internacionais de P&D, em multinacional no exterior. Sendo que, neste caso, a inovação avaliada foi somente aquela referente à estratégia

diferenciada de marketing e vendas ocorridas na subsidiária brasileira, já que o escopo do estudo era a indústria farmacêutica no Brasil.

Em todos os casos relatados, a presença das inovações fica inseparável do sucesso do produto. É como se a causa e efeito se tornassem algo unificado. As evidências são palpáveis, até mesmo pelo fato de que os casos escolhidos já tendiam a se confirmar inicialmente dentro dessa lógica de correlação entre inovação e sucesso de produto.

As dimensões do sucesso de cada caso de produto analisado nesse estudo foram relatadas pelos gestores durante as entrevistas e estão demonstradas na Tabela 3. A maioria dos relatos fazem referência ao sucesso alcançado em termos de *market share*, crescimento de vendas, atingimento de metas, comparações com os resultados anteriores, ordens de grandezas, etc. Em apenas um dos casos o produto ainda está em fase de lançamento e o relato de sucesso é qualitativo, incluindo um indicador de performance específico da estratégia de lançamento.

Tabela 3: Dimensão do sucesso do produto

Produto	Dimensão do Sucesso Relatado	Produto	Dimensão do Sucesso Relatado
Mioflex A	A linha Mioflex, incluindo o novo produto "Mioflex A" lançado em 2004 cresceu 418,8%, passando a ser o 4º produto no mercado	Dersani (P 2)	Em um ano e meio conseguia ultrapassar objetivos da empresa. Mais de 20% acima das metas.
Viagra	Alcançou todas as metas elevadas, considerando uma redução com a entrada dos genéricos; mesmo com os genéricos, reduziu preços e compensou parte das perdas com um volume adicional em unidades.	Colzen	Produto ainda em fase de lançamento, não está consolidado no mercado; grande sucesso qualitativo; sucesso na padronização, 80% dos hospitais padronizados
Cialis	Superou as suas metas de vendas já no lançamento; ruptura de estoques no lançamento; em três anos virou líder de mercado; o sucesso ocorreu mais rápido do que em qualquer outro lugar do mundo	Mucoflux	O produto tinha vendas flat; a estratégia de mkt e vds conseguiu alavancar as vendas e atingir todas as metas.
Dermacyd	Em dois anos o produto dobrou o faturamento, deslançando em seguida	Genéricos de Marca	Aumento significativo em vendas; em alguns segmentos o produto conquistou market share relevante desbancado inclusive o produto de referência;
Lucretin	As vendas entre 2004 e 2007 passou de R\$1,5 milhões para R\$25 milhões; Em vendas totas do segmento, o Lucretin alcançou 20% de share no período	Emulsão Scott	Aumento de vendas e aumento de market share
Valeriane	O produto que vinha caindo 31% no ano anterior, fechou o ano com uma queda de 9% (o que já foi considerado como sucesso na estratégia). No segundo ano fechou com o crescimento de 20%	Radifree	O produto tinha um market share abaixo de 2% no começo desse período. Atingiu posteriormnte um market share de 13%.
Ginkoba	Atingiu 15% de market share no segundo ano após relançamento	Aquasept	Atingiu todas as metas e obteve crescimento relevante de vendas
Extra Graft	Excelente aceitação no mercado; ganhou prêmio de inovação; atingiu as metas de lançamento e alcançou o segundo lugar em market share no período avaliado	Transamin	Conseguiu minimizar de forma relevante a queda de vendas prevista por consequência da entrada dos genéricos
Dersani (P1)	Teve crescimento exponencial após o lançamento; atingiu venda de R\$ 1,5 milhão/mês, o que era relevante para o porte da empresa		

Fonte: Elaboração própria

Nos relatos das estratégias dos produtos, foi observado que dificilmente uma inovação tecnológica terá sucesso se não estiver suportada por uma estratégia de marketing e vendas. Essa estratégia de levar, de uma forma expressiva e consistente, o conhecimento da inovação tecnológica e proposta de valor aos formadores de opinião e àqueles que tomam a decisão sobre o uso do produto pode ser, muitas vezes, outra inovação.

Algumas inovações técnicas e de marketing se expressam de forma tão associada que se misturam e se fundem. Quando uma empresa faz uma alteração na fórmula do produto para modificar o sabor e a consistência em função dos resultados de estudos e pesquisas de mercado propostos pelo departamento de marketing, e quando, posteriormente, tem sucesso na comercialização em função de estratégias

de marketing e vendas, o conjunto de inovações se funde em uma inovação única, envolvendo todas essas áreas conjuntamente.

Em relação ao grupo de *produtos existentes com estratégias de reposicionamento*, as inovações técnicas incrementais visaram principalmente mudanças nas fórmulas, apresentações, extensões de linha e embalagens, enquanto as inovações de marketing e vendas tiveram por objetivo a comunicação do produto, fortalecimento de marca junto ao cliente, trabalho forte no reconhecimento médico, campanhas de vendas, treinamento e estratégias de redução de custo.

No produto Emulsão Scott, por exemplo, a empresa promoveu grandes alterações no produto, por conta das diretrizes de marketing e pesquisas de hábitos e atitudes do consumidor final. Houve mudança no sabor, atualização da marca, criação de nova imagem do produto, mudanças na embalagem. Chegou-se a criar um novo personagem infantil. Seguem comentários dos gestores:

“... a primeira coisa que nós precisávamos fazer para que o produto tivesse alguma chance de voltar a crescer, mesmo sabendo que não era um mercado muito próspero, era mudar a fórmula. O produto precisava ter uma apresentação, um gosto, tanto aroma quanto essência mais agradável. Começamos um trabalho com P&D. (Emulsão Scott)

“Então, fórmula mudada, gosto melhorado, embalagem repaginada, era monumento de comunicar. A gente optou não só por fazer propaganda comunicando o novo, o relançamento do novo, ...” (Emulsão Scott)

Já no produto e Dersani (P2), a empresa, após adquirir a marca da empresa Suniplan, promoveu alterações na ANVISA, saindo da classificação de cosmético e passando para produto para a saúde, o que melhorou exponencialmente suas possibilidades no mercado. Adicionalmente, realizou melhorias na comunicação em marketing e no fortalecimento da marca junto ao cliente, promoveu treinamentos de enfermeiras nos hospitais, voltados para o tratamento de feridas, e fez extensão da linha com o lançamento do Dersani Hidrogel contendo anginato. De acordo com os comentários dos gestores:

“O sucesso do produto, tanto do Dersani quanto do Dersani hidrogel, se deu pelas ações de marketing e treinamento. O quanto a força de vendas abraçou a causa e trabalhou muito bem o produto... nesse caso e conseguiu posicionar bem o produto, com ferramentas e

materiais de qualidade que viabilizavam um trabalho para alcançar os resultados em vendas, ... (Dersani P2)

No caso do Mioflex A, ocorreram inovações técnicas incrementais na fórmula, com a inclusão da cafeína para reduzir o efeito do sono nos pacientes. Realizaram também mudanças em suas embalagens.

Já em relação aos produtos Mucoflux, Valeriane, Ginkoba, Radifree e Transamin, as inovações ocorreram exclusivamente no âmbito de marketing e vendas. Não houve inovações técnicas. O produto Mucoflux teve fortalecimento de marca e campanha que associava a indicação do medicamento com a música. O objetivo era que o cliente lembrasse do produto por meio dessa ação de música e de canto, já que o produto trabalhava com as vias respiratórias. Para criar esta associação, foram também realizados eventos com concertos musicais.

A estratégia com o produto Valeriane foi de recuperar as vendas que estavam em queda por meio da comunicação com os médicos, reforço da qualidade e da quantidade do princípio ativo. Em relação ao Ginkoba, houve um relançamento do produto com desafios nas estratégias de viabilização da redução de preço. Já no produto Radifree, a estratégia foi de passar a focar a propaganda médica em duas especialidades, dermatologia e angiologia. Incluiu-se, para isto, o segmento dermatológico em função das capacidades estéticas do produto associadas ao tratamento. Em outro caso, o produto Transamin teve uma estratégia de fortalecimento de marca, proteção do produto frente à entrada dos genéricos e trabalho com preços.

As estratégias de inovação com os grupos de *produtos especiais para urologia*, *produtos cosméticos para higiene íntima* e *produtos genéricos de marca* já foram bem detalhada no início deste capítulo. Caberia acrescentar alguns relatos interessantes dos gestores, por exemplo, em relação às inovações e vantagens técnicas do produto Lucretin:

“Este produto é de uma empresa nacional e o líder de mercado, multinacional. Uma das vantagens importantes do Lucretin sobre o Dermacyd era de não existir a necessidade de agitar o produto antes do uso...A multinacional tem restrições para alterar fórmula, já que busca manter o mesmo padrão por questões regulatórias no mundo todo. Por outro lado, a empresa nacional, por focar somente o mercado local, tem um processo decisório muito mais rápido. Por esta razão, o Lucretin conseguiu ir ao mercado com uma formulação vantajosa e

utilizou esta vantagem durante um ano até que a empresa multinacional (pressionada pela concorrência) mudasse a fórmula de seu produto.” (Lucretin)

O produto Dermacyd, por sua vez, foi um produto que praticamente descobriu e criou um mercado muito relevante. O produto passou de um faturamento de R\$ 10 milhões/ano em 2001 para R\$ 100 milhões/ano por volta de 2007. O caso relatado nesse estudo se limita à primeira fase do produto, entre 2001 e 2002. Entretanto, em alguns momentos, os gestores comentaram sobre a história mais ampla e sobre as fases subsequentes:

“ Então eu posso falar, tanto da primeira fase, quanto da fase seguinte. Na primeira fase foi uma mudança de embalagem e uma mudança no sistema de comercialização. Ou seja, foi uma mudança na propaganda médica, especificamente para médicos. Nas fases seguintes, para uma propaganda de mídia de televisão... passamos a focar mais nos pontos de venda, tanto nas farmácias quanto para lojas de departamento (Lojas Americanas, por exemplo). ” (Dermacyd)

“ Porque você sabe que sair de uma área de propaganda médica, que é perfeitamente controlável, para a propaganda de massa, é diferente. Você tem que ir para os canais de televisão que tenham um alto índice de audiência nos horários que você atinge aquele público que precisa atingir. ” (Dermacyd)

Seguem também alguns relatos sobre as estratégias inovadoras do grupo dos produtos genéricos de marca, em um momento que o entrevistado foi questionado se houve inovações técnicas incrementais nesse grupo de produtos:

“Às vezes sim. Na maior parte dos casos não... Muitas vezes, se você tem um produto um produto pediátrico, por exemplo, em que você coloca o melhor sabor, é uma inovação. Uma sacada de inovação que você traz vantagens para o seu produto.... Num determinado segmento, você tem um produto que tem que ser conservado em geladeira. A partir do momento em que você abre ele tem que ficar em geladeira, caso contrário ele perde a sua validade. Se eu lanço um produto em que eu posso ficar 15 dias fora da geladeira, mantendo suas características, eu saio com um diferencial muito importante. ” (Genéricos de Marca)

Em relação às inovações organizacionais estratégicas de marketing e venda, os gestores relataram o seguinte, quando questionados se utilizaram as informações do IMS Health para escolher os segmentos e as oportunidades que iriam trabalhar objetivando o lançamento de produtos:

“Isso, basicamente o IMS. E informações de mercado. Então, fizemos um *screening* das classes mais importantes. Dentro dessas classes, analisamos quais eram as classes que tinham menos fragmentação...” (Genéricos de Marca)

Em relação à oportunidade de ganhar *market share* nos segmentos em que a própria empresa já tem produtos de marca significativos, os gestores afirmaram o seguinte:

“Se eu vou numa classe em que o líder tem 10% de participação, e, a partir daí o segundo produto da classe tem 8%, e o outro tem 5%, não nos interessa, até porque você vai entrar para brigar por o mercado de varejo, fragmentado. Se eu vejo uma classe onde eu tenho uma liderança, com uma participação muito acentuada e os outros com participação menor, eu tenho mais chances de colocar o novo conceito...” (Genéricos de Marca)

No que tange ao grupo de *produtos novos desenvolvidos no Brasil*, a situação gera nuances mais específicas. As empresas nacionais do setor buscam, quando tecnicamente possível, desenvolver novas formulações que tragam vantagens perceptíveis, tanto terapêuticas, quanto na forma de uso do produto. Isso ocorre muitas vezes em nichos de mercado não explorados pelas empresas multinacionais de grande porte ou em produtos e mercados onde o interesse delas já não é mais relevante.

O desenvolvimento destes produtos foi inicialmente comentado em parágrafos anteriores. Entretanto, caberia acrescentar alguns detalhes aos casos avaliados.

Em relação às inovações técnicas, o produto Dersani (P1) - onde o P1 significa o primeiro dos dois casos relatados em períodos diferente sobre o mesmo produto -, a inovação foi a de criar um produto com uma fórmula contendo os AGEs (ácidos graxos essenciais) combinados com a Vitamina E e com a Lecitina de Soja. Foi uma fórmula inovadora para melhorar os processos de cicatrização.

Em relação ao Extra Graft, o caso se refere a um produto utilizado para enxertia óssea, especialmente por dentistas. Foi um produto inovador, contendo colágeno e hidroxiapatita, desenvolvido e adaptado à produção em escala industrial. Com relação ao Aquasept, a empresa observou um produto muito utilizado no exterior e se inspirou no sentido de desenvolver um produto semelhante no Brasil. Consequentemente, ela desenvolveu uma nova fórmula no Brasil. Finalmente, o produto Colzen é um curativo

biológico diferenciado e inovador para feridas complexas. O produto contém três substâncias que, associadas, aceleram o processo de cura.

Relativamente às inovações de marketing e vendas no âmbito dos casos desse grupo, tanto as ações, quanto as ferramentas utilizadas, seguiram basicamente as mesmas linhas abordadas no grupo de produtos existentes com estratégias de reposicionamento. Entretanto, pelo fato de se tratarem de empresas nacionais de médio porte, algumas características tornaram as estratégias bem mais desafiadoras no que tange ao volume de recursos disponíveis, à capacidade tácita preexistente da força de vendas em relação aos segmentos já trabalhados, à abrangência das vendas por região, etc.

Sendo assim, observa-se nos casos estudados a confirmação da proposição 3. Ou seja, as inovações técnicas e as inovações em marketing e vendas têm uma relação positiva com o sucesso do produto.

7.3 Condições do ambiente externo

Em relação ao terceiro e último eixo de análise, foram avaliadas as interferências provocadas pelas condições do ambiente externo nas relações entre orientação para o mercado e inovação organizacional. Dessa forma, surge a quarta e última proposição:

Proposição 4: As incertezas provocadas pelas condições do ambiente externo, incluindo as turbulências de mercado, turbulências tecnológicas, e as referentes aos aspectos regulatórios, alteram a relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional.

A indústria farmacêutica é mundialmente tida como um importante segmento em relação à tecnologia de ponta e inovação. Entretanto, por não haver ações expressivas de P&D neste setor no Brasil, na maioria dos casos estudados verificou-se um ambiente menos influenciado pela turbulência tecnológica. Ou seja, a condição do ambiente externo representada pela turbulência tecnológica não causou efeito relevante, na maioria dos casos, na relação entre a orientação para mercado e as

inovações organizacionais. A única exceção nesse aspecto foi o caso do produto Lucretin, por estar inserido em um segmento mais ágil, o de cosméticos, e por estar competindo com o produto Dermacyd, um forte produto comercializado por empresa multinacional de grande porte. A capacidade de investimento e de reação do Dermacyd, ao ser provocado com as ações do próprio Lucretin, fez com que esse produto obtivesse nova fórmula e extensão de linha, causando consequentemente a turbulência.

As influências das condições do ambiente externo estão representadas na Tabela 4.

Tabela 4: Matriz das influências das condições do ambiente externo

Grupo de Produtos	Produto	Turbulência do Mercado	Turbulência Tecnológica	Assuntos Regulatórios
Produtos Especiais para Urologia	Cialis	Não relevante; o produto é que causou turbulência	Não relevante; o produto é que causou turbulência	Não relevante
	Viagra	Relevante pela entrada dos genéricos	Não houve	Relevante: para permitir ações importantes de marketing nas grandes redes
	Mioflex A	Não relevante	Não relevante	Forte
Produtos Existentes com Estratégias de Reposicionamento	Emulsão Scott	Relevante	Moderada	Não relevante
	Dersani (P2)	Não houve	Não relevante	Forte, porém gerou oportunidade
	Mucoflux	Forte	Não houve	Não relevante
	Valeriane	Relevante: não havia produtos novos, mas havia turbulência em preços	Não houve	Não houve
	Ginkoba	Relevante: se deparou com diversos produtos semelhantes com preços baixos	Não Houve	Forte: a ANVISA havia retirado o produto há tres anos. Sucesso no relançamento
	Radifree	Relevante	Não houve	Relevante
	Transamin	Relevante pela entrada dos genéricos	Não houve	Não relevante
Produtos Cosméticos para Higiene Íntima	Dermacyd	Não relevante no período relatado	Não relevante	Relevante; Por serem cosméticos, não pode divulgar ação terapêutica com os médicos, nas embalagens e nas propagandas
	Lucretin	Relevante, porém gerou oportunidade	Relevante	
Produtos Genéricos de Marca:	Grupo Prod Genéricos de Marca	Forte; entrada dos genéricos; redução de preços; perda de mkt share produtos de marca	Não houve	Forte, por ter sido uma ação estratégica/ mudança conceitual envolvendo diversos produtos
	Extra Graft	Não relevante	Não relevante	Relevante
Produtos Novos Desenvolvidos no Brasil:	Dersani (P1)	Não relevante	Não relevante	Não houve
	Colzen	Não houve; O produto causou turbulência	Não relevante	Relevante
	Aquasept	Não relevante	Não relevante	Relevante

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, a turbulência de mercado se mostrou mais heterogênea em relação aos casos estudados. No grupo de *produtos especiais para urologia*, por exemplo, embora o mercado fosse gigante, essa turbulência não existia no momento em que o produto Cialis entrou no mercado para brigar com o Viagra. Ao contrário, a entrada do produto Cialis é que causou turbulência no caso relatado.

Entretanto, o caso pontual relatado sobre o produto Viagra, em período bem posterior ao caso que apresentou a entrada do produto Cialis no mercado, foi muito diferente. Com a expiração da patente, a entrada dos genéricos causou muita turbulência no mercado e o caso relatado reflete justamente esse momento: a reação à entrada dos genéricos. Em função disso, de um dia para o outro existiam aproximadamente 15 marcas de Sildenafil (princípio ativo do Viagra).

Além do caso do Viagra, a turbulência do mercado relacionada ao aspecto dos preços foi muito expressiva em mais alguns casos. Esta turbulência teve também uma forte influência no sentido de dificultar e acirrar o mercado nos casos do Valeriane, Ginkoba e Transamin. Isso ocorreu, ou pela existência dos genéricos, ou pelas próprias movimentações naturais dos concorrentes.

A turbulência de mercado como elemento que afeta a intensidade da força da orientação para o mercado sobre as inovações organizacionais também foi importante, sendo que de forma inversa, no caso dos genéricos de marca. Os genéricos de marca foram lançados justamente na janela de oportunidade causada pela turbulência de mercado dos genéricos comuns. No caso relatado, a Empresa A havia perdido volume e preço em seus produtos de marca em função da entrada dos genéricos. A estratégia foi lançar novos produtos de marca, com fórmulas praticamente idênticas aos seus produtos de referência, com preços baixos, sendo que carregando a força da qualidade reconhecida e a força institucional - o nome da empresa, conforme relato dos gestores:

“Então, tudo isso foi um diferencial muito positivo para o lançamento de um conceito, onde qualidade e preço estavam muito interligados. Eu vendia qualidade com preço de competitivo...” (Genéricos de Marca)

Nos casos da Emulsão Scott, Mucoflux e Radifree, a turbulência do mercado influenciou também, de forma significativa, a relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional. Nos três casos, a concorrência era forte e

dinâmica, com produtos expressivos e clientes dispostos a trocar de produto em função de pequenos diferenciais.

Finalmente, no caso do Lucretin, e no contexto do mesmo movimento relatado sobre a turbulência tecnológica, a turbulência do mercado também foi relevante, o que pode ser verificado abaixo, no relato dos gestores. Ocorre, entretanto, que as reações do produto líder de mercado, o produto concorrente Dermacyd, foram tão potentes que chegaram a, inclusive, aumentar o próprio mercado dos sabonetes íntimos de higiene feminina, gerando em paralelo novas oportunidades para o produto Lucretin.

“Fidelizar o consumidor para este tipo de produto é bastante complicado porque é um consumidor que gosta de experimentar. Implementar melhorias, mesmo consideradas não importantes do ponto de vista terapêutico, gera no consumidor a tendência para a fidelização da marca porque este vê nestas pequenas evoluções a preocupação da empresa para ter um produto cada vez melhor. ”
(Lucretin)

Nos demais produtos, incluindo todos os casos do grupo de *produtos novos desenvolvidos no Brasil*, a turbulência de mercado, ou não foi relevante, ou foi inexistente. Ainda em relação a este grupo, até mesmo em função do que já foi constatado nesse estudo, o efeito irrelevante da turbulência de mercado fica também justificado por serem produtos de nicho desenvolvidos por empresas nacionais de médio porte. Nessa situação, as próprias empresas escolhem nichos não muito trabalhados pelas grandes empresas do setor, com pouca turbulência de mercado, pois exatamente esta situação se transforma em oportunidade.

No que tange às condições do ambiente externo referentes aos assuntos regulatórios, foram constatadas muitas evidências nos casos estudados, especialmente como redutores da intensidade da relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional.

Estes efeitos se expressam nas relações das empresas com a ANVISA, quando, como exemplo, buscam o registro de produtos novos ou alterações dos registros de produtos existentes, e também nas relações em que os departamentos de assuntos regulatórios das próprias empresas controlam as ações promocionais e de vendas. Estes departamentos são responsáveis pelo controle de algumas ações de marketing, vendas, produção, etc. O controle interno que exercem tem o objetivo

de tornar estas ações compatíveis e em conformidade com os requisitos e regulamentos desta agência reguladora.

Para que se tenha uma ideia da complexidade, se um medicamento tiver, por exemplo, quatro indicações terapêuticas, e só uma delas estiver contemplada no registro da ANVISA, a empresa não poderá, em hipótese alguma: promover, incluir na bula, indicar na propaganda médica aquelas outras três indicações terapêuticas. Se o produto for classificado como cosmético, como é o caso do Dermacyd e Lucretin, mesmo que haja indicações terapêuticas, as empresas não poderão se expressar no mercado dessa forma.

Dentre os 17 casos estudados, 11 apresentaram influências fortes ou relevantes neste aspecto. No caso dos produtos genéricos de marca, a Empresa A registrou e lançou diversos produtos novos no mesmo período com base no novo conceito estratégico. Para isso, os efeitos dos assuntos regulatórios foram realmente muito significativos. Conforme relatado pelo gestor:

“Antes desse momento, e não só por isso, a empresa podia ter três ou quatro funcionários na área regulatória. A partir daí, daqui a pouco eu tinha um regulatório com 12, 15 pessoas - porque o regulatório é fundamental.... Eu precisava ter uma estrutura capaz de entender a ANVISA, capaz de trabalhar junto com a ANVISA e poder fazer um dossiê competente... ” (Genéricos de Marca)

No caso da Emulsão Scott, por exemplo, a nova estratégia do produto previa alterações na fórmula. Porém, ocorreram limitações relevantes no processo:

“a mudança de fórmula precisou ser aprovada pela ANVISA. Nós tivemos até uma intenção que o produto fosse classificado como alimento, para que a gente pudesse entrar em supermercado e ter uma distribuição mais fácil, mas a gente precisaria mudar muito a fórmula e isso teria uma série de implicações. Então, nós fizemos mudanças parciais e o produto continuou na categoria OTC... e isso era um problema porque o Sustagem (produto concorrente) vende bastante em supermercado. ” (Emulsão Scott)

O produto Ginkoba chegou a ficar três anos fora do mercado por questões regulatórias e o caso relatado no estudo apresenta o sucesso no relançamento do produto, conforme comentado pelo gestor:

“... é um caso em que a parte regulatória teve um impacto fantástico. Nos tirou três anos de venda. O produto, na verdade, foi registrado novamente, ... o Departamento de Assuntos Regulatórios participou fundamentalmente de toda a modificação ...” (Ginkoba)

O produto Radifree perdeu também oportunidades por não ter conseguido mudar o seu registro, que tinha o objetivo de retirar a tarja que obriga a farmácia a reter a prescrição medica...

“ ...se em paralelo conseguissem tirar a tarja desse produto, uma vez que outros produtos semelhantes no mercado não têm tarja, a oportunidade teria sido muito melhor. ” (Radifree)

No caso dos cosméticos, o Dermacyd e o Lucretim são produtos cuja classificação implica, dependendo da situação, em vantagens ou desvantagens estratégicas, conforme explicado pelos gestores:

“Neste segmento (de cosméticos) os assuntos regulatórios têm dois papéis antagônicos: 1) maior facilidade de registros dos produtos e suas inovações em função do sistema mais simplificado de registro, exigência de menos estudos, custos mais baixos e maior rapidez nas aprovações, e 2) os cosmecêuticos (cosméticos), apesar de terem ações terapêuticas, estas não podem ser exploradas de forma direta pelos fabricantes, por restrições regulatórias. A capacidade de investir e levar uma mensagem crível ao consumidor e ou médico faz a diferença. (Lucretin)

Uma das ações estratégicas do caso do Dersani P2 era mudar a sua classificação na ANVISA, de cosmético para produto para a saúde. Essa mudança demandou várias atividades para alterar o registro. Nesse caso específico, em vez de limitar, a condição externa potencializou a relação entre a orientação para o mercado e inovação organizacional. Seguem alguns detalhes relatados pelo gestor:

“Não precisou mudar nada na fórmula. A gente só precisou apresentar estudos clínicos, tudo que a já tinha sido realizado previamente, assim como estudos atualizados de testes dermatológicos, testes de irritabilidade, tolerância, alergenidade. Tudo que é exigido pela ANVISA. ” (Dersani P2)

Contudo, todas estas situações expostas em relação aos casos estudados permitem confirmar a proposição 4. Ou seja, as incertezas provocadas pelas condições do ambiente externo alteram a relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional

As evidências apresentadas demonstram que, na maioria dos casos, a turbulência tecnológica não foi relevante, sendo que a turbulência de mercado foi muito marcante em todos os sentidos. Finalmente, as condições externas referentes aos assuntos regulatórios foram muito significativas e, na maioria dos casos, foi um agente limitador das estratégias inovadoras.

8. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

O presente estudo propôs a avaliação de um novo modelo conceitual com base nos modelos propostos por Langerak et al. (2004) e Han et al. (1998). O objetivo foi investigar as relações da orientação para o mercado com as inovações organizacionais e seus efeitos subsequentes no sucesso dos produtos dentro das dinâmicas em estratégias de lançamentos de produtos novos, reposicionamento de produtos existentes, estratégias em campanhas de marketing, ações comerciais e de produção.

Dessa forma, o estudo buscou também preencher uma lacuna na literatura, em primeiro lugar, com a integração desses dois modelos de Langerak et al. (2004) e Han et al. (1998), e, em segundo, com sua avaliação no ambiente específico da indústria farmacêutica e contexto do mercado brasileiro.

Por meio da investigação deste novo modelo que analisa as relações da cadeia formada pela orientação para o mercado, inovação organizacional e sucesso do produto, foram feitas quatro proposições. A primeira proposição analisada nesta pesquisa confirmou as relações positivas da orientação para o cliente e da orientação para o concorrente com as inovações organizacionais. Além de estarem em linha com as propostas de Han et al. (1998) e Langerak et al. (2004), essas confirmações ficam também de acordo com os estudos de Narver e Slater (1990), Gatignon & Xuereb, (1997), Grinstein, (2008).

Constatou-se também no estudo, em linha com Deshpandé et al. (1993), que o aspecto mais fundamental da cultura corporativa é o conjunto de entendimentos que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar. É possível pressupor, na análise transversal dos casos estudados, que o principal componente da orientação para o mercado é, de fato, a orientação para o consumidor. Essa constatação ficou reforçada pelos seguintes aspectos: 1) praticamente todos os entrevistados deram maior ênfase e intensidade a esse componente, com vasta quantidade de exemplos; 2) em todos os casos onde se contata o efeito da orientação para o concorrente, esse segundo componente é plenamente reforçado e viabilizado pelo primeiro, a orientação para o cliente; e 3) o terceiro componente da orientação para o mercado, a coordenação

interfuncional, tem fortes e constantes efeitos na inovação por fazerem parte da própria cultura organizacional da indústria farmacêutica e por serem constantemente catalisados, reforçados e provocados pelas próprias forças que surgem no objetivo incansável do primeiro componente, ou seja, a orientação para o cliente.

Por outro lado, os resultados não ficaram em linha com a ideia de alguns autores segundo os quais a orientação para o concorrente pode causar impactos negativos nas consequências das inovações, como, por exemplo, em Lukas e Ferrell (2000). Entende-se que as ideias desses autores sejam mais aplicáveis ao contexto das inovações radicais.

As afirmações desses autores não ficam em linha com o presente estudo, pois o novo modelo proposto foi testado em um país onde a indústria farmacêutica não investe muito nas pesquisas com novos medicamentos e nas respectivas inovações radicais demandadas por este segmento. De outra forma, a indústria farmacêutica no Brasil demonstrou muita habilidade para desenvolver inovações técnicas incrementais e diversas inovações organizacionais diferenciadas em marketing e vendas. E, nesse aspecto, a orientação para o concorrente se demonstrou muito relevante e fortemente relacionada com as inovações.

Em relação à segunda proposição analisada, o estudo confirmou também as relações positivas da coordenação interfuncional com as inovações organizacionais. Este aspecto da orientação para o mercado demonstrou ser um dos comportamentos mais homogêneos entre praticamente todos os casos avaliados. Em linha com Narver e Slater (1990), o estudo demonstrou que as empresas integram e adaptam seus recursos e capacidades com o objetivo de criar valor superior aos clientes. Isso confirma também, em linha com Gatignon & Xuereb, (1997), que esta coordenação interfuncional tem efeito positivo na inovação, por facilitar a disseminação interna de novas informações de mercado promovendo a solução de problemas.

Na terceira proposição avaliada, o estudo observou que a presença das inovações organizacionais se encontra inseparável do sucesso do produto. Essa é uma relação conhecida, já que a ligação entre a inovação organizacional e a performance é notoriamente uma das que geram maior concordância na literatura (HAN ET AL., 1998),

No novo modelo conceitual proposto, o construto que está relacionado à inovação organizacional é a performance do produto. Nesse ponto, o modelo conceitual ficou mais semelhante ao de Langerak et al. (2004), já que o modelo de Han et al. (1998) relaciona a inovação a um conceito mais amplo, ou seja, à performance da empresa como um todo.

Nesse sentido, o estudo confirma esta proposição de que as inovações técnicas e as inovações em marketing e vendas têm uma influência positiva no sucesso do produto. As evidências são palpáveis, já que os próprios casos selecionados em conjunto com os gestores tenderam a estar, desde o início, dentro dessa lógica de correlação. Os próprios gestores apontaram essas correlações demonstrando, de alguma forma, as ordens de grandeza do sucesso relatado.

A quarta e última proposição deste estudo foi de que as incertezas provocadas pelas condições ambientais, incluindo as turbulências de mercado, turbulências tecnológicas e as referentes aos aspectos regulatórios, alteram a relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional. O estudo encontrou evidências expressivas nessas correlações, o que confirma esta proposição.

Entretanto, o estudo encontrou tendências que não estão exatamente em linha com algumas das observações apontadas por Han et al. (1998), ou seja, de que as turbulências tecnológicas e de mercado são normalmente geradas pela falta de resolução nos standards tecnológicos industriais e pela heterogeneidade das preferências dos clientes, respectivamente.

As evidências encontradas no presente estudo demonstram que, na maioria dos casos, a turbulência tecnológica não teve muita relevância, até mesmo pelas questões comentadas anteriormente sobre: 1) a falta de investimentos nas pesquisas com novos medicamentos e nas respectivas inovações radicais; 2) a tendência ao desenvolvimento de produtos de nicho em ambientes sem muitas turbulências tecnológicas e de mercado e com ocorrência de inovações técnicas incrementais; e 3) a grande incidência, em maior proporção, das inovações organizacionais de marketing e vendas em praticamente todos os casos estudados. Sendo assim, diferente do que foi observado por Han et al. (1998), e certamente em função também da diferença dos contextos dos estudos, a turbulência tecnológica não foi gerada pela falta de standards tecnológicos industriais.

No presente estudo, a turbulência de mercado foi marcante, porém, com características diversas no espectro dos casos estudados. Fica clara a impossibilidade de haver a generalização ou a tendência proposta por Han et al. (1998), ou seja, no sentido de que ela esteja relacionada à heterogeneidade das preferências dos clientes.

Finalmente, o estudo confirma também a forte interferência das condições externas referentes aos assuntos regulatórios. Como foi observado nas análises dos dados, estas condições alteram, de forma significativa, a relação entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional. Na maioria dos casos, essa condição foi um agente limitador das estratégias inovadoras.

9. CONCLUSÃO

Este estudo buscou avaliar a indústria farmacêutica no Brasil com foco nas correlações existentes na cadeia formada pela orientação para o mercado, inovação organizacional e sucesso do produto. No modelo conceitual composto por esta cadeia, foram examinados diversos casos de produtos que obtiveram sucesso destacado em suas trajetórias, dentro do horizonte das empresas nacionais e multinacionais deste setor.

O novo modelo, proposto nesta pesquisa, teve como base os modelos de Langerak et al. (2004) e Han et al. (1998). O modelo de Langerak et al. (2004) deu origem ao detalhamento dos componentes da orientação para o mercado, introduzindo também as interferências das condições do ambiente externo. O modelo Han et al. (1998), por sua vez, proporcionou as interações do conceito de sucesso dos produtos, bem como as atividades e interferências de marketing e vendas para este fim.

A pesquisa trabalhou com múltiplos casos, contendo inovações relacionadas às estratégias nas áreas de marketing, comercial, P&D, produção, e demais áreas, no ambiente de uma cultura organizacional voltada para a orientação para o mercado. No cenário das estratégias inovadoras compreendendo produtos novos e existentes, os casos cobriram situações diversas que, separadamente ou em conjunto, estavam relacionadas às ações de desenvolvimento, lançamento, reposicionamento, inovações técnicas incrementais e demais ações de marketing e vendas.

Foi possível perceber que as inovações desse setor no Brasil, mesmo diante das limitações de investimentos em P&D relacionadas aos medicamentos, ocorrem de forma integrada. Ou seja, são normalmente identificadas pelos gestores diretamente envolvidos, que agem por meio de diversas estratégias a partir das capacidades das empresas, recursos existentes, oportunidades e visão de mercado.

As investigações de campo, espelhadas no modelo conceitual proposto, sugerem que a orientação para o mercado seja, de fato, um dos fatores em destaque nas estratégias de inovação organizacional, confirmando as ideias de Kohli and Jaworski (1990); Slater e Narver (1994); Atuahene-Gima (1996) e Zhang e Duan (2010).

No campo das proposições apresentadas, foram intensos e constantes em praticamente todos os casos avaliados os efeitos positivos nas relações entre: 1) a orientação para o consumidor e as inovações organizacionais; 2) a coordenação interfuncional e as inovações em geral; e 3) as inovações organizacionais e o sucesso dos produtos. Estes efeitos representaram, de forma destacada, os principais vetores nesta cadeia de construtos.

Foi também possível observar que, nos casos onde ocorreram o efeito positivo da orientação para o concorrente, a orientação para o cliente foi conjuntamente intensificada para que a empresa alcançasse os seus objetivos na conquista de mercado. Isso fica em conformidade com as conclusões de Grinstein (2008) sobre a estreita relação e interdependência entre estes dois componentes da orientação para o mercado.

A coordenação interfuncional e sua consequente influência benéfica nas ações estratégicas de inovação demonstrou fluidez, indicando fazer parte da cultura organizacional da maioria das empresas envolvidas nestas análises.

As inovações organizacionais nessas empresas têm relações muito positivas na performance. Sendo assim, os resultados do estudo ficam também em linha com estudos antecedentes que constatarem que o sucesso dos produtos é influenciado: 1) pelas dinâmicas da gestão de marketing e vendas (LANGERAK ET AL., 2004; KUESTER ET AL., 2012; BEUK ET AL., 2014; CHEN ET AL., 2015); 2) pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento (WANG; LESTARI, 2013; LANGERAK ET AL., 2004), e 3) pelas inovações organizacionais em seu sentido mais amplo (ATUAHENE-GIMA, 1996; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN ET AL., 1998; NERVER ET AL., 2004; ZHANG; DUAN, 2010).

Dentre as proposições avaliadas, a última delas envolveu as incertezas provocadas pelas condições do ambiente externo. Entre estas, a turbulência tecnológica se demonstrou relevante em uma parte reduzida dos produtos pesquisados, enquanto as turbulências de mercado demonstraram influências mais intensas na relação existente entre a orientação para o mercado e a inovação organizacional.

Das condições do ambiente externo, a mais significativa foi a relacionada aos aspectos regulatórios. Estes representaram condições limitadoras em praticamente

todas as movimentações estratégicas inovadoras estudadas. Isto se justifica, até certo ponto, em função das suas características, expressas em toda a regulamentação deste mercado.

Foi observado que as inter-relações avaliadas neste modelo conceitual não são facilmente generalizáveis em função de determinantes de tipo de produto, momento de sua trajetória, classificação na ANVISA e segmentação de um modo geral. Por exemplo, um mesmo produto que é lançado em mercado com ambiente sem turbulências pode passar a ser o próprio causador da turbulência. Novas turbulências, podem, entretanto, causar transtornos nos concorrentes mais fortes deste segmento, que passam a atuar com estratégias alterando o mercado sucessivamente.

Dessa maneira, o presente estudo revelou, de forma complementar, algumas situações relacionadas às transformações ou aos desdobramentos de determinados produtos, como, por exemplo, na ocasião em que alguns produtos foram adquiridos por outras empresas, o que gerou novos reposicionamentos e inovações incrementais ou, ainda, quando determinados produtos influenciaram novos lançamentos e extensões de linha em empresas concorrentes. Sendo assim, o mesmo produto pode ter relações diversificadas no ambiente do modelo conceitual em função do momento avaliado dentro de sua história.

Em outras palavras, uma pesquisa que procurava analisar “fotografias” de determinados produtos em períodos e segmentos específicos não pode deixar de lado os movimentos da própria existência destes produtos. Ou seja, no decorrer do estudo, algumas “fotografias” se transformaram em “filmes”, e isso gerou informações bem interessantes que podem ser assuntos para outras pesquisas no futuro.

Esses desdobramentos também revelam as limitações desta pesquisa que, em função de seu escopo, não investigou as influências dos diferentes momentos de mercado e estágios de comercialização em determinados produtos e segmentos, que por sua vez, ficam relacionados ao período avaliado, porte e demais características das empresas.

O estudo finalmente se depara com novas oportunidades de pesquisa. A partir dos assuntos investigados e dos resultados obtidos, seria possível propor que futuros estudos avaliassem outras abordagens, tais como:

- 1) as influências que as inovações organizacionais sofrem a partir dos recursos e capacidades existentes e disponíveis - seria a possibilidade de investigar, no âmbito da indústria farmacêutica no Brasil, os efeitos do construto *product-company fit* na forma proposta por Atuahene-Gima (1996). Sendo assim, novas pesquisas poderiam avaliar o grau em que as inovações organizacionais e o sucesso dos produtos são influenciados pelas oportunidades de se desenvolver ou reposicionar produtos em situações cujas capacidades e recursos necessários são compatíveis com as características preexistentes das empresas;
- 2) as dinâmicas e o contexto de determinados grupos de produtos que concorrem entre si provocando momentos diferenciados de lideranças e conquistas de *share* de mercado - são produtos disputando um segmento muito específico, o que gera disputas envolvendo inovações incrementais, campanhas de marketing e motivando eventualmente o lançamento de produtos novos por empresas concorrentes;
- 3) o estudo relacionando a inovação radical com seus desdobramentos em inovações incrementais subsequentes – seria investigar a linha histórica de transformação de determinados princípios ativos que, após terem sido desenvolvidos por determinados laboratórios e utilizados em medicamentos para indicações terapêuticas específicas, se transformaram em novos produtos, com outras aplicações, obtendo posteriormente sucesso em diferentes segmentos e empresas no decorrer do tempo.

REFERÊNCIAS

ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, v. 35, n. 2, p. 93–103, 1996.

_____. SLATER, S. F.; OLSON, E. M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 464–482, 2005.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411–427, 1999a.

_____.; _____. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483–502, 2005.

_____.; _____. Learning Orientation, Market Orientation , and Innovation: Integrating ... **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295–308, 1999b.

BARDIN, L. (2002). **Análise de Conteúdo**. L. Edições, 2002.

BENNETT, R. C.; COOPER, R. G. The misuse of marketing: An American tragedy. **Business Horizons**, v. 24, n. 6, p. 51-61, 1981.

BERTHON, P.; HULBERT, J. M.; PITT, L. F. To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 37–58, 1999.

BEUK, F.; MALTER, A. J.; SPANJOL, J.; COCCO, J. Financial incentives and salesperson time orientation in new product launch: A longitudinal study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 647–663, 2014.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. **Journal of Strategic Marketing**, v.3, n. 1, p. 41–60, 1995.

CHEN, A.; PENG, N.; HUNG, K. P. Managing salespeople strategically when promoting new products-Incorporating market orientation into a sales management control framework. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 147–155, 2015.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991. <http://doi.org/10.2307/256406>

_____.; EVAN, W. M. Organizational Innovation and Performance : The Problem of “Organizational Lag.” **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 392–409, 1984.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v.58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms - a Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23–27, 1993.

DESHPANDE, R., & FARLEY, J. U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213–232, 1998.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: _____; NELSON, R.; SOETE, L. (ed.). **Technical Change and Economic Theory**. Londres: Printers Publishers, 1988, p. 221–238.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1954.

DURSUN, T. The Effect of Market Orientation on New Product Performance: the Role of Strategic Capabilities. **International Academy of Marketing Studies Journal**, v. 19, n. 3, p. 169–189, 2015.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

_____.; & GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In: _____; MOWERY, D; NELSON, R (ed.). **The Oxford Handbook of Innovation**, Oxford: Oxford University Press, 2009, p. 1-26.

FELTON, A. P. Making the Marketing Concept Work. **Havard Business Review**, v. 37, n. 4, p. 55–65, 1959.

FIGUEIREDO, P. N. (2009). **Gestão da Inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC/GEN, 2009.

PALMEIRA FILHO, P. L. ET AL. O desafio do financiamento à inovação farmacêutica no Brasil: a experiência do BNDES Profarma. **Revista Do BNDES**, n. 37, p. 67–90, 2012.

FROSCH, R. A. The customer for R&D is always wrong! **Research Technology Management**, v. 39, n. 6, p. 22, 1996.

GARRIDO, I. L., LARENTIS, F., & ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos**, v. 3, n. 1, p. 63-73, 2006.

GATIGNON, H., & XUEREB, J.-M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p.1, p. 77–90, 1997.

GOMES, R., PIMENTEL, V.; LOUSADA, M.; PIERONI, J. P. O novo cenário de concorrência na indústria farmacêutica brasileira. **BNDES Setorial**, v. 39, p. 97–134, 2014.

GRAEBNER, M. E.; EISENHARDT, K. M. The seller's side of the story: acquisition as courtship and governance as entrepreneurial firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p. 366–403, set. 2004.

GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n.2, p. 166–173, 2008.

GULER, I.; NERKAR, A. The impact of global and local cohesion on innovation in the pharmaceutical industry. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 5, p. 535–549, 2012.

HAN, J. K., Kim, N., & SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **Journal of Marketing**, v. 62, p. 30–45, 1998.

HARRIS, L. C. Benchmarking against the theory of market orientation. **Management Decision**, v. 34, n. 2, p. 25–29, 1996.

HERHAUSEN, D. Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2585–2593, 2016.

HURLEY, R. F., & HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

IMS. **IMS do Brasil**, 2006. Disponível em: <<http://www.imshealth.com.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: Review, refinement, and roadmap. **Journal of Market-Focused Management**, v. 1, n. 2, p. 119–135, 1996.

_____; _____. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53–70, 1993.

_____; _____. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

_____; _____; Kumar, A. MARKOR: Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467–478, 1993.

KOTABE, M ET AL. Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 2, p. 259–282, 2007.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **Marketing Management** (14th ed.). Nova Jersey: Pearson Education, 2012.

KUESTER, S.; HOMBURG, C.; HESS, S. C. Externally Directed and Internally Directed Market Launch Management: The Role of Organizational Factors in Influencing New Product Success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 38–52, 2012.

LANGERAK, F., HULTINK, E. J., & ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 79–94, 2004.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.

LIU, J., & SU, J. Market orientation, technology orientation and product innovation success: insights from CoPS. **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 4, 2014.

LUKAS, B. A.; FERRELL, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 239–247, 2000.

MCNAMARA, C. The present status of the marketing concept. **The Journal of Marketing**, v. 36, n. 1, p. 50–57, 1972.

MENNA, H. L. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

MELO, L. As 10 maiores farmacêuticas do Brasil em vendas até setembro. **Revista Exame**, São Paulo, 27 out 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-10-maiores-farmaceuticas-do-brasil-em-vendas-ate-setembro#1>>. Acesso em: 30 set. 2016.

MINAYO, M. C. de S. O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde, 2000.

MORGAN, ANOKHIN, KRETININ, & FRISHAMMAR. The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: A new product development perspective. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 7, p. 731–751, 2015.

NARVER, J. C., & SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, 1990.

_____.; _____.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334–347, 2004.

NGO, L. V.; O'CASS, A. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n.1-2, p. 173–187, 2012.

OZKAYA, H. E., ET AL. Market orientation, knowledge competence, and innovation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 309–318, 2015.

PAVITT, K. What We Know about the Strategic Management of Technology. **California Management Review**, v. 32, n. 3, p. 17-26, 1990.

PERIN, M. G., & SAMPAIO, C. H. Orientação empresarial, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, 2004.

PIMENTEL, V., ET AL. O desafio de adensar a cadeia de P&D de medicamentos biotecnológicos no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 38, p. 173–212, set. 2013.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

_____. **Competitive Strategy**. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nova Iorque: The Free Press, 1980.

_____. (1985). **Competitive Advantage**. Nova Iorque: Free Press, 1985.

PROFARMA. RI - **Mercado Brasileiro**. Disponível em: <<https://ri.profarma.com.br/pt/a-companhia/mercado-brasileiro>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

ROSENBERG, G., FONSECA, M. da G., & D'AVILA, L. A. Análise comparativa da concentração industrial e de *turnover* da indústria farmacêutica no Brasil para os segmentos de medicamentos de marca e genéricos. **Economia E Sociedade, Campinas**, v. 19, 2010

SANTOS, T. C. (2005). *Marketing de Relacionamento e a Indústria Farmacêutica*. Universidade de Salvador.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____. **Capitalism, socialism and democracy**. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1942.

SHAPIRO, B. P. What the Hell Is 'Market Oriented?'. **Harvard Business Review**, v. 66, n.6, p. 119, 1988.

SILVEIRA, T. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do vale dos Sinos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, p. 3-5.

SINDUSFARMA. **Indicadores Econômicos**. Disponível em: <http://sindusfarma.org.br/cadastro/index.php/site/ap_indicadores>. Acesso em: 20 set. 2016.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 35–45, 1994. <http://doi.org/10.2307/1252249>

SLATER, S. F., & NARVER, J. (1995). Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.

_____; _____. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46–55, jan. 1994.

THIRY-CHERQUES, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento —. **Revista PMKT**, v.3, p. 20–27, 2009.

WANG, K. J., & LESTARI, Y. D. Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2444–2450, 2013.

YANNOPOULOS, P., AUH, S., & MENGUC, B. Achieving fit between learning and market orientation: Implications for new product performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 4, p. 531–545, 2012.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Essential guide to qualitative methods in organizational research. Califórnia: Sage, 2009.

ZHANG, J., & DUAN, Y. The impact of different types of market orientation on product innovation performance. **Management Decision**, v. 48, n. 6, p. 849–867, 2010.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Nome do Participante:
2. Identificar o produto com trajetória de sucesso em função das inovações técnicas ou inovações organizacionais (ex. em marketing, vendas, produção, etc.) no âmbito da indústria farmacêuticas no Brasil.

Esclarecimentos sobre o conceito de inovação:

O presente estudo utiliza um modelo conceitual onde o construto “inovação”, em linha com o que foi proposto por Schumpeter (1934; 1942), Dosi (1988) e Pavitt (1990), é observado em seu sentido mais amplo, abrangendo não somente a inovação tecnológica produzida na amplitude da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas incluindo também a inovação nas diversas áreas das empresas. Isso envolve as estratégias inovadoras de marketing e vendas, bem como as inovações nas demais áreas que buscam desenvolver um conjunto diferenciado de atividades objetivando um *mix* único de valores traduzidos em produtos ou serviços (Porter, 1996).

- a. Nome do produto:
 - b. Produto novo ou existente?
 - c. Medicamento, produto para a saúde ou cosmético?
 - d. Em que período ocorreu o sucesso relatado?
-
3. Em relação à empresa:
 - a. Nome da Empresa:
 - b. É multinacional ou nacional?
 - c. Qual o porte: grande ou médio porte?

4. Qual era o seu cargo, participação ou função na situação em questão?
5. Descreva o caso de sucesso em relação ao produto novo, produto existente, linha de produto, extensão de linha, nova proposta de indicação, novo posicionamento, etc.
6. Em relação ao sucesso do novo produto, ou do produto existente no âmbito de eventuais mudanças em suas características e em seu posicionamento:
 - a. Era um produto novo sem produtos existentes semelhantes no mercado?
 - b. O produto obteve sucesso quando comparados com os produtos dos concorrentes?
 - c. Quais foram os resultados alcançados em vendas, quantidades, ou percentual de crescimento (em valores, percentuais de crescimento ou em relação ao atingimento de metas)?
 - d. Quais foram os resultados pelo aspecto qualitativo, traduzidos em proposta de valor, com relação aos atributos desejados pelos clientes?

Efeitos, Relações, Causas e Consequências

7. Orientação para o mercado x inovação:
 - a. Sendo a **orientação para o consumidor** caracterizada pela capacidade da empresa em: a) obter informações sobre as necessidades dos consumidores (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HAN ET AL., 1998; LANGERAK ET AL., 2004; ATUAHENE-GIMA ET AL., 2005); b) conhecer o processo de compra dos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HAN ET AL., 1998; LANGERAK ET AL., 2004); e c) buscar alternativas para oferecer mais valor aos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HAN ET AL., 1998; LANGERAK ET AL., 2004).

Pergunta 1: Qual a relação que a orientação para o consumidor tem com a inovação tecnológica e a inovação em marketing e vendas?

- b. Sendo a **orientação para o concorrente** caracterizada pela capacidade da empresa em: a) monitorar os produtos e as vendas dos concorrentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LANGERAK ET AL., 2004); b) saber como os concorrentes atraem os clientes e mantêm o relacionamento com eles (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LANGERAK ET AL., 2004); e c) entender por que os clientes optam por seus produtos ou pelos produtos dos concorrentes (LANGERAK ET AL., 2004).

Pergunta 2: Qual a relação que a orientação para o concorrente tem com a inovação tecnológica e a inovação em marketing e vendas?

- c. Sendo a **coordenação interfuncional** caracterizada pela capacidade da empresa em: a) ter diferentes departamentos buscando conjuntamente satisfazer as necessidades dos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LANGERAK ET AL., 2004); b) conscientizar os departamentos de forma conjunta sobre a importância da relação com aos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LANGERAK ET AL., 2004); e c) ter departamentos trabalhando de forma coletiva objetivando tomadas de decisão que afetam positivamente o relacionamento com os clientes (LANGERAK ET AL., 2004).

Pergunta 3: Qual é o relacionamento que a coordenação interfuncional tem com a inovação tecnológica e a inovação em marketing e vendas?

Obs 1: no caso das subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais, destacar se as inovações tecnológicas, de marketing e de vendas tiveram origem na subsidiária brasileira ou se ocorreram no contexto internacional como um todo.

8. Inovação tecnológica e inovação em marketing e vendas x sucesso do produto:

- a. Sendo a **inovação tecnológica** caracterizada pela capacidade da empresa em: a) ter um produto novo que ofereça vantagens únicas e diferenciadas aos clientes (LANGERAK ET AL., 2004); b) ter um produto novo que ofereça soluções aos clientes (LANGERAK ET AL., 2004); c) ter um produto novo que seja inovador (LANGERAK ET AL., 2004); e d) ter um produto novo que seja superior ao do concorrente (LANGERAK ET AL., 2004).

Pergunta 4: De que forma a inovação tecnológica está relacionada com o sucesso do produto?

- b. Sendo a **inovação em marketing e vendas** caracterizada pela capacidade da empresa em: a) fazer ações inovadoras e diferenciadas de marketing que afetem a forma física e perceptível do produto no mercado; b) fazer ações inovadoras e diferenciadas de marketing na forma conceitual de apresentar o produto ao mercado; e c) ter estratégias diferenciadas nas ações diretas de venda ou nos pontos de venda.

Pergunta 5: De que forma a inovação de marketing e venda está relacionada com o sucesso do produto?

9. Condições potenciais do ambiente externo como moderadoras da relação entre os efeitos da orientação para o mercado sobre a inovação:

- a. Sendo a **turbulência de mercado** evidenciada pelas seguintes características do mercado: a) os clientes tendem a uma procura constante por novos produtos, mudando suas preferências (JAWORSKI E KOHLI, 1993; HAN ET AL., 1998; ATUAHENE-GIMA ET AL., 2005); b) empresas obrigadas a alterar continuamente as características físicas ou conceituais de seus produtos novos ou existentes para satisfazer as

mudanças contínuas nas preferências do cliente (Han et al., 1998); c) os novos clientes tendem a ter novas necessidades e preferências quando comparadas às dos clientes existentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HAN ET AL., 1998; ATUAHENE-GIMA ET AL., 2005); e d) os clientes e formadores de opinião são muito receptivos em relação aos produtos novos e às ações de marketing (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Pergunta 6: De que forma a turbulência de mercado modera ou limita a relação e extensão dos efeitos da orientação para o mercado sobre a inovação?

- b.** Sendo a **turbulência tecnológica** evidenciada pelas seguintes características do mercado: a) a tecnologia neste setor tem mudanças rápidas e constantes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; ATUAHENE-GIMA ET AL., 2005); b) as mudanças tecnológicas provocam grandes oportunidades no setor (JAWORSKI; KOHLI, 1993; ATUAHENE-GIMA ET AL., 2005); e c) existe um grande número de produtos novos que se tornaram possíveis por meio de inovações tecnológicas radicais ou incrementais (JAWORSKI; KOHLI, 1993; ATUAHENE-GIMA ET AL., 2005).

Pergunta 7: De que forma a turbulência tecnológica modera ou limita a relação e extensão dos efeitos da orientação para o mercado sobre a inovação?

- c.** Sendo os **assuntos regulatórios** evidenciados nesse contexto pelas seguintes características: a) muitas exigências e longo prazo para se conseguir o registro de um produto novo na ANVISA; b) possibilidade de adaptações nos produtos registrados; e c) limitação exercidas pela ANVISA nas ações de marketing e vendas.

Pergunta 8: De que forma os assuntos regulatórios moderam ou limitam a relação e extensão dos efeitos da orientação para o mercado sobre a inovação?