



AS ORGANIZAÇÕES NO DIVÃ

Como as empresas enfrentam as turbulências

POR **ÁUREA HELENA PUGA RIBEIRO, MARTA PIMENTEL,
LUCIANA FALUBA DAMÁZIO E LAURA LUTTEMBARCK**

“O amanhã é hoje, e hoje é o lugar da ação.”
(Museu do Amanhã)

Nos últimos anos, as organizações que atuam no Brasil vêm sendo intensamente desafiadas, tanto por variáveis conjunturais externas e internas como também por mudanças tecnológicas e hábitos de consumo que exigem novas estratégias, modelos de negócios, relações de trabalho e competências dos profissionais e executivos.

A Fundação Dom Cabral acompanha, com sua atuação nas empresas e a realização de pesquisas, os movimentos das organizações e indivíduos em resposta a esse novo ambiente. Estratégias clássicas e outras inovadoras vêm sendo adotadas, na busca incessante pela perenidade e ampliação de oportunidades: medidas que gerem excelência operacional, resultando em redução de custos; maior aproximação dos clientes, visando a rentabilização da base e fidelização; experiências de inovação em produtos, serviços e processos. De forma geral, organizações e profissionais estão

promovendo movimentos de mudança. Existe o sentimento generalizado de que o que os trouxe até o patamar atual não os levará ao futuro. Dúvidas ameaçadoras os afligem: Que futuro irão enfrentar? Como influenciá-lo? Como reagir? Em que investir? Sobreviverão a tamanha complexidade, rapidez e imprevisibilidade das variáveis que os desafiam?

Para compreender a intensidade com que organizações e profissionais estão sendo impactados pelas mudanças tecnológicas e sociais, e como reagem a estas variáveis, a Fundação Dom Cabral realizou uma ampla pesquisa junto a empresas, de vários portes e setores, e indivíduos em vários momentos profissionais e de carreira. Esse estudo identificou quatro *clusters* de empresas e quatro de indivíduos, cada um definido como uma persona, com suas características, desafios e sonhos. Todos terão de percorrer uma trilha que assegure sua sobrevivência e permanência relevante no futuro.

Os resultados dessa pesquisa serão apresentados em duas fases: uma voltada para a compreensão do universo das organizações, e a outra, para os indivíduos. Nesta primeira etapa, vamos desvendar o universo das organizações e, em uma próxima edição, compartilharemos as angústias, desafios e sonhos dos executivos nesse novo mundo do trabalho.

TURBULÊNCIAS QUE DESAFIAM AS ORGANIZAÇÕES Quando pensamos em agitações de mercado, é natural que venham à mente os abalos econômicos, políticos e éticos, em pauta no Brasil, nos últimos anos, que têm impactado profundamente as empresas com a redução da demanda, comprometendo assim sua sobrevivência. Naturalmente, as organizações que enfrentam esses desafios têm tomado medidas de curto prazo, adequando custos e buscando maior eficiência operacional.

As turbulências que mais nos interessam são aquelas que vêm colocando as organizações em xeque de maneira estruturante. Mesmo que superem as dificuldades conjunturais, ainda assim, terão de promover grandes mudanças em suas propostas de valor, modelos de negócios e de receitas para que alcancem a perenidade. Preocupa-nos, portanto, três tipos de turbulências: tecnológicas, de mercado e de intensidade competitiva. Elas se traduzem também em megatendências que precisam ser identificadas e monitoradas, para que as consequências de curto, médio e longo prazo sejam compreendidas e possam inspirar e orientar empresas, indivíduos e/ou setores.

Muitos estudos têm sido feitos para identificar as principais variáveis que impactarão a sociedade e os negócios. A **Tabela 1** mostra as principais megatendências, compiladas a partir da literatura e de fóruns de discussão promovidos pela FDC, apresentando também os novos saberes relevantes para a organização e gestores do presente e do futuro.

COMO AS ORGANIZAÇÕES REAGEM ÀS TURBULÊNCIAS? Diante do poder de influência das megatendências e as turbulências que causam, como as organizações têm se posicionado ou reagido? A literatura em gestão de mercados apresenta duas alternativas que, na verdade, se complementam: as empresas podem assumir a postura de serem orientadas para o mercado ou serem proativas.

AS TURBULÊNCIAS QUE MAIS NOS INTERESSAM SÃO AQUELAS QUE VÊM COLOCANDO AS ORGANIZAÇÕES EM XEQUE DE MANEIRA ESTRUTURANTE

Quando orientadas para o mercado, desenvolvem as competências necessárias ao bom desempenho de longo prazo, graças à capacidade que desenvolvem de entender as necessidades do cliente, as tendências de mercado e sua estrutura de competição, como também de disseminar internamente as informações, visando transformá-las em valor. As informações disseminadas geram ofertas mais ajustadas, úteis e significativas e, em consequência, são mais bem aceitas, além de inspirarem inovações, tanto incrementais quanto radicais. São organizações que aprendem, ou seja, possuem uma “cultura de experimentação e um foco na melhoria contínua do processo e dos sistemas da empresa”, que promovem a evolução de suas capacidades.

As organizações proativas, segundo os defensores deste conceito, são mais orientadas para inovações do que para o mercado. Antecipam ou criam as mudanças, de forma deliberada, e agem sobre seus primeiros sinais, antes que as façam reativas. Segundo os especialistas, a postura de proatividade de mercado é mais adequada aos contextos turbulentos.

Podemos concluir que, diante de um contexto turbulento, é importante a organização garantir:

- Mecanismos para leitura e identificação de sinais que possam impactar o mercado e o negócio.
- Processos e mecanismos para disseminar informações relevantes em todos os níveis.
- Adoção de práticas de organizações de aprendizagem com traços culturais que permitam a experimentação.

TABELA 1 | MEGATENDÊNCIAS

NOVOS SABERES	MEGATENDÊNCIAS
SABER SER GLOBAL	Globalização: fronteiras fluidas, transculturalidade, amálgama de culturas, humanidade de mosaico, redução das distâncias
	Cidadania planetária: causas comuns globais
	Mudanças no poder global: <i>global players</i> de países emergentes, crescimento dos volumes de comércio internacional
SABER FAZER DIGITAL	Nova onda de inovações: geração de inovações tecnológicas cresce em ritmo elevado, principalmente no setor de telecomunicações
	Mais acesso, de modo exponencial, convergente, interligado e transparente: IoT, <i>blockchain</i> , sensores, simbiose homem-máquina e singularidade
	Digitalização da economia: crescimento exponencial da capacidade de processamento de dados
SABER CONVIVER NO COLETIVO	Urbanização crescente: cidades de países em desenvolvimento vêm crescendo em grande escala
	Interdependência, relacionamento, conviver na diversidade, biofobia, cultura do “e”, inclusão e economia compartilhada
SABER APRENDER NA LONGEVIDADE	Mudanças demográficas – duas tendências: crescimento elevado da população em países menos desenvolvidos e o gradual envelhecimento da população em países economicamente maduros
	Mais pessoas, longevidade, mais artefatos, sentidos expandidos, múltiplas identidades, multividas
SABER SONHAR COM A PROSPERIDADE	Alterações climáticas e a crescente demanda e relativa escassez de recursos vêm ganhando importância nos debates atuais
	Biodiversidade, energias renováveis, mudanças climáticas, abundância <i>versus</i> desperdício, nova ética e política nas megacidades

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

- Antecipação das tendências, sendo os primeiros a propor novas ofertas, processos e modelos de negócios.
- Reação rápida, caso as tendências já estejam influenciando clientes e a estrutura da empresa.

O QUE AFLIGE AS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO BRASIL E COMO REAGEM AOS DESAFIOS PERCEBIDOS Considerando as megatendências, o impacto potencial nos negócios e diferentes

posturas das organizações frente a turbulências, a Fundação Dom Cabral desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de identificar os problemas que estão desafiando as organizações no Brasil, para os quais ainda não encontraram uma solução, e qual a sua reação aos desafios percebidos.

A pesquisa parte da hipótese de que, por terem perfis, competências e estratégias diferentes e atuarem em mercados distintos, as organizações percebem e reagem às turbulências de mercado de



O OBJETIVO ERA COMPREENDER A RAIZ DOS PROBLEMAS RELEVANTES PARA OS QUAIS ORGANIZAÇÕES E INDIVÍDUOS ESTÃO BUSCANDO SOLUÇÕES

formas variadas. Assim, identificamos grupos distintos de organizações (*clusters*), quanto às suas necessidades ainda não atendidas e o seu grau de desenvolvimento.

O projeto foi realizado em duas etapas: uma fase qualitativa e outra quantitativa. Na qualitativa, foram conduzidos cinco workshops na Fundação Dom Cabral e realizadas entrevistas em profundidade com 48 executivos, clientes e não clientes, em organizações de diferentes setores e portes, tanto com empresários e profissionais independentes como com gestores C-level, diretores e gerentes.

Na segunda fase, foi realizada a pesquisa quantitativa, que coletou dados por meio de duas versões de questionários estruturados: uma foi enviada para um universo de 3.977 executivos, de 1.892 instituições, que analisaram os desafios

e estratégias das organizações; a outra versão foi dirigida a 10.530 executivos, que responderam a questões sobre os desafios e perspectivas dos indivíduos como profissionais.

As respostas válidas correspondem a uma amostra representativa de 138 organizações, com 95% de taxa de confiança e erro entre 3,4% e 5%; e de 369 indivíduos, também com 95% de confiança e erro entre 0,72% e 1,13%.

A TÉCNICA DE COLETA DE DADOS: *JOB-TO-BE-DONE* Toda a pesquisa se apoiou numa técnica de Inovação Orientada a Resultados (*Outcome Driven Innovation*), conhecida como *Job-to-be-Done*. O objetivo era compreender a raiz dos problemas relevantes, do ponto de vista dos nossos clientes, para os quais organizações e indivíduos estão buscando soluções.

O termo e a técnica *Job-to-be-Done* tornou-se popular com um artigo publicado pelo professor Clayton Christensen e coautores, na MIT Sloan Management Review, em 2007, *Finding the Right Job for your Product*. A técnica enfatiza a compreensão dos problemas ou desafios relevantes dos clientes e os resultados esperados com a solução destas questões, além de estruturar as tarefas que executam para alcançar os resultados. Também oferece um método para segmentação de mercado com base nas necessidades não atendidas (oportunidades). Ou seja, identifica grupos (*clusters*) com necessidades relevantes similares e não atendidas.



PROCESSO DA PESQUISA A fase qualitativa revelou *insights* sobre os JTBD dos clientes, que foram organizados em sete *jobs* principais, desdobrados em 18 *jobs* relacionados. Cada *job* relacionado foi desdobrado em *steps*, atividades necessárias para sua execução, formando ao todo 53 itens.

A análise da pesquisa quantitativa apresentou como resultado quatro *clusters* distintos, resultantes da avaliação dos pesquisados sobre a relevância dos *jobs* em suas organizações, e quantos deles e seus *steps* já estavam solucionados. Cada grupo de empresas tem um conjunto de *jobs* e *steps* relevantes e ainda não solucionados, que diferem entre as organizações dos quatro grupos (**Tabela 2**).

RESULTADOS DA PESQUISA: AS QUATRO PERSONAS Quais são os problemas que estão desafiando as organizações que atuam no Brasil e para os quais ainda não encontraram uma solução? A pesquisa revelou que existem quatro grandes grupos de empresas com percepções distintas sobre esses desafios: os *clusters* W, X, Y, Z. Cada um dos grupos foi descrito como uma persona.

CLUSTER W: WHY MUDAR

Lema: Fazer a eficiência, buscando a perenidade.

São empresas maduras, com mais de 20 anos de atuação, muitas de estrutura familiar, que representam 29% do mercado. O que têm em comum? Sofrem forte pressão para a comoditização e vêm perdendo lucratividade a cada ano. Têm

A PESQUISA REVELOU QUE EXISTEM QUATRO GRANDES GRUPOS DE EMPRESAS COM PERCEPÇÕES DISTINTAS SOBRE OS DESAFIOS

orgulho de sua história e tradição, mas seu maior desafio é perenizar uma trajetória que até aqui foi vitoriosa. São conscientes de que precisam reverter o cenário de baixa lucratividade que compromete o seu futuro, mas ainda não sabem exatamente como mudar esta situação. Portanto, devem identificar oportunidades de aumento da rentabilidade e lucratividade do negócio. Nesse sentido, têm buscado soluções de curto prazo, para tornar suas operações mais eficientes com processos, qualidade e custos adequados. Também querem aprimorar seus modelos de gestão, para que sejam cada vez mais orientados para resultados, com indicadores do negócio bem alinhados e monitorados.

Essas organizações reconhecem, no entanto, que o foco na eficiência talvez não seja suficiente. Sabem que precisam identificar oportunidades

para diferenciação de seus produtos e encontrar alternativas seguras que gerem crescimento. Percebem que as novas tecnologias oferecem ricas oportunidades em seu setor e que este, provavelmente, será o caminho que as conduzirá ao futuro. Para isso, precisam que o time identifique essas possibilidades e proponha alternativas que integrem a tecnologia no negócio, gerando soluções diferenciadas e inovadoras ou que garantam maior eficiência nas operações. Mas, encontram dificuldade em mobilizar e engajar as pessoas nesses objetivos.

Devido a todos esses desafios, a expectativa de crescimento dessas organizações é conservadora – não imaginam crescer mais de 20% nos próximos três anos. Seu grande dilema é promover eficiência buscando a perenidade!

CLUSTER X: XEMPREENDER

Lema: Nossos talentos são a nossa força!

Representam 25% do mercado e são empresas fundamentalmente de médio porte, apesar de algumas serem pequenas, grandes ou até gigantes. Atuam essencialmente no setor de serviços e a maioria já nasce com uma atuação global. É importante destacar o senso de propósito dessas organizações – elas existem para fazer diferença, querem realizar projetos relevantes que ajudem a construir um mundo mais sustentável e orgânico. Acreditam que um time talentoso, comprometido e alinhado por propósitos comuns, é capaz de transformar a sociedade. Portanto, precisam ter um time mobilizado, desafiado e exposto à diversidade, preparado para atuar em um mundo mutante.

Apesar de darem muita atenção ao ambiente externo e à inovação, não perdem o foco em uma gestão eficiente. Estão conscientes de que, para executar e capturar valor nas oportunidades de mercado, ainda precisam estruturar melhor os principais processos do negócio, visando maior controle e eficiência na gestão. Sabem que precisam perseguir qualidade e custos adequados ao contexto competitivo.

Essas empresas percebem que há intensas alterações no consumo e que as demandas e preferências dos clientes por produtos, serviços ou soluções não seguem mais os padrões conhecidos. Têm consciência de que estão emergindo tecnologias que oferecem oportunidades sem precedentes

TABELA 2 | JOBS PRINCIPAIS DAS ORGANIZAÇÕES

PROBLEMAS PARA OS QUAIS BUSCAM SOLUÇÕES	
1.	Gestão eficiente: processos adequados, pessoas alinhadas e comprometidas com resultados
2.	Crescimento sustentável do negócio e <i>funding</i>
3.	Ser uma organização relevante, atrativa e que faça diferença na sociedade
4.	Construir um ambiente que estimula o desenvolvimento da carreira do executivo, resguardando o equilíbrio emocional e relações saudáveis
5.	Operar em um mundo mutante
6.	Ser uma organização global
7.	Profissionalização da família empresária

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

e existe uma concorrência dinâmica e sem limites de setores e múltiplas indústrias, o que deixa o jogo ainda mais interessante e competitivo. As turbulências percebidas não reduzem a expectativa de crescimento das empresas XEmpreender. Pelo contrário, elas estimam crescer acima de 21% nos próximos três anos.

Uma variável se destaca neste perfil de empresas: a relevância que dão às pessoas! São consideradas talentos! Provavelmente o X da questão!

CLUSTER Y: YCRESCER

Lema: Crescer com segurança!

São organizações de todo porte, predominantemente nacionais, com nenhuma ou pouca atuação em mercados internacionais. Representam 19% do mercado e atuam principalmente no setor de serviços. Algumas são empresas públicas ou mistas.

Nos últimos anos, têm apresentado um desempenho superior em relação aos concorrentes, em todos os indicadores: lucratividade, crescimento em participação de mercado, faturamento, produtividade e qualidade dos produtos e serviços. Acreditam que o segredo para o sucesso é a excelência em gestão, e sua aspiração é manter os níveis históricos de desempenho e crescimento. Como são fundamentadas em sólidos princípios de excelência empresarial, têm se desafiado cada vez mais a implementar processos, indicadores e modelos de gestão que monitorem as operações e proporcionem controle e direção para a tomada de decisões e atingimento de suas metas. Para isso, têm buscado soluções no sentido de aprimorar os processos de governança que visam a transparência e menor risco para a gestão.

No entanto, reconhecem que o ritmo atual de desempenho e crescimento só será mantido se criarem uma agenda de inovação. Almejam liderar as inovações no setor, mas sem perder o controle. Acreditam que, para ser consistente, o processo de inovação deve atender a padrões e processos muito bem definidos.

Como os setores em que atuam, tradicionalmente, não estão sendo muito afetados por turbulências, são empresas bastante otimistas e pretendem crescer mais de 21% nos próximos três anos. Seu grande dilema é crescer com boa governança!

CLUSTER Z: ZADAPTA

Lema: Gestão ágil, adaptável a qualquer ambiente!

São empresas predominantemente de grande porte, com mais de 500 funcionários, que representam 27% do mercado. Têm atuação global, e a maioria está sediada em São Paulo. Enfrentam intensa turbulência nos mercados em que atuam, mas são vencedoras! Apesar de todas as dificuldades, conquistam posição de destaque em relação à concorrência, com desempenho superior em todos os indicadores: lucratividade, crescimento em participação de mercado, faturamento, produtividade e qualidade dos produtos e serviços.

A aspiração das ZAdapta é manter a posição de mercado e desempenho superior, mesmo que as intensas e crescentes turbulências as ameacem. Seu desafio é aprimorar a agilidade de ler e responder – com a velocidade de pequenas e

potentes lanchas – às mudanças no ambiente, sem comprometer ou desestabilizar suas operações dominantes. Para isso, têm buscado modelos de gestão, processos e estruturas que permitam o monitoramento, eficiência e controle de suas operações, mas também garantam flexibilidade. Buscam ainda mecanismos e ferramentas para leitura do ambiente, que ofereçam maior rapidez e segurança na identificação de oportunidades para geração de novas fontes de receitas ou maior rentabilidade.

Outro desafio deste perfil é promover o alinhamento das pessoas e construir um time de alta performance que, no contexto das ZAdapta, significa gerenciar ambiguidades. Precisam de executivos preparados para navegar neste mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, e que entreguem resultados. Líderes com visão estratégica, inspiradora, empreendedora, aberta ao novo, mas que também sejam capazes de motivar a equipe a buscar resultados em momentos de incertezas. Executivos seniores com competências estratégicas desenvolvidas, coexistindo com jovens desafiadores, estimulados para o novo, mas alinhados e comprometidos com a cultura e objetivos da organização.

Apesar de todo esforço para manter o seu desempenho histórico, são empresas realistas e sem pretensões de crescer nos próximos três anos. Manter o atual desempenho, no contexto vigente, já significa grande sucesso.

Em face de tantos desafios, entendemos que essas organizações têm como lema uma gestão ágil, adaptável a qualquer ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Iniciamos essa pesquisa com o objetivo de identificar os problemas que desafiam hoje as organizações que atuam no Brasil e para os quais ainda não encontraram uma solução. Nossa hipótese era de que elas percebem o seu ambiente de maneiras diferentes e também reagem de modos distintos.

Nosso aprendizado foi compreender, com mais clareza, como a forma distinta de enxergar as turbulências e os traços culturais pode alavancar resultados ou comprometer a perenidade dessas organizações. As empresas **W Why Mudar** vivem um dilema entre a tradição e o novo, o passado e o futuro. O mais interessante é que não percebem



mudanças nos clientes e culpam a concorrência pelos seus maus resultados. Sofrem do clássico problema de não se orientarem para o mercado e não se pode esperar delas a adoção de um comportamento de proatividade. Ainda não compreenderam que a fonte de crescimento e valor está em atender com superioridade os problemas para os quais seus clientes buscam soluções. A concorrência, provavelmente, tem tido maior êxito nessa tarefa e, por isso, ameaça sua perenidade.

É interessante perceber o grande número de empresas com este perfil, uma vez que as tendências têm sido alardeadas, apresentando suas ameaças e oportunidades. São empresas com grande probabilidade de falência, se não promoverem com urgência uma rigorosa mudança. Não há mais oportunidade para a lentidão com que avaliam as possibilidades que as novas tecnologias oferecem. É tempo de agir! Pois “o amanhã é hoje, e o hoje é o local da ação” (Museu do Amanhã).

O perfil de empresa **YCrescer** também nos preocupa. Diferentemente da W, ela ainda consegue bons resultados e se sente até otimista quanto à expectativa de crescimento. Essa organização apresenta todas as condições que podem conduzi-la à morte, repetindo o clássico problema da miopia em Marketing. Seu sucesso atual a cega, e o foco na excelência em gestão e rígidos processos a torna lenta e inflexível. Apesar de perceber a necessidade de inovar, está mais preocupada com o processo e a gestão da inovação do que com os projetos inovadores que poderiam até revolucioná-la e ao mercado. Parecem organizações narcísicas, apaixonadas por si mesmas e pela beleza de suas formas.

A PESQUISA REALIZADA FOI INSPIRADORA, POIS REVELOU AS FORÇAS MOTIVADORAS DAS ORGANIZAÇÕES E, AO MESMO TEMPO, OS REAIS DILEMAS QUE AS AFLIGEM

As **XEmpreender** e **ZAdaptar** são as organizações do hoje e do futuro. Duas faces da mesma moeda. As XEmpreender são inovadoras, ágeis e com forte senso de propósito e, assim, ameaçam os modelos estabelecidos. São eficientes em sua proatividade. Já as empresas ZAdaptar reconhecem a existência desses modelos de negócio ameaçadores, compreendem as turbulências de mercado e, apesar de nem sempre serem proativas, monitoram diligentemente e reagem com eficiência aos sinais percebidos. São orientadas para mercado! É provável que as XEmpreender tenham pela frente o desafio de crescer sem perder agilidade e que as ZAdaptar enfrentem o oposto desta moeda – o desafio de como serem ágeis nas respostas ao ambiente, sem desestabilizar e perder em eficiência os mercados e negócios estabelecidos. Mas ambas estão atentas e ativas, em busca de modelos que respondam às necessidades dos mercados de hoje e do amanhã.



A pesquisa realizada foi inspiradora, pois revelou as forças motivadoras das organizações e, ao mesmo tempo, os reais dilemas que as afligem. Mostrou também um grande desafio e responsabilidade – de nos preparar para acolher e apoiar cada uma dessas organizações e, juntos, buscarmos a melhor trajetória para a perenidade de cada uma, respeitando e gerenciando suas características e traços culturais. O futuro é hoje, e precisamos nos preparar e agir para concretizá-lo!

ÁUREA HELENA PUGA RIBEIRO é professora da Fundação Dom Cabral.

MARTA PIMENTEL é professora da Fundação Dom Cabral.

LUCIANA FALUBA é professora da Fundação Dom Cabral.

LAURA LUTTEBARCK é bolsista de Apoio Técnico da FDC/FAPEMIG e mestranda em Administração de Empresas, UFMG.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARAÚJO, L.; GAVA, R. Marketing proativo: conquistando novos mercados. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, v. 8, n. 23, p. 50-57, mar./jun. 2014.

CHRISTENSEN, C. M. et al. Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge MA, v. 48, n. 3, p. 38-47, Spring 2007.

DAY, George S. The capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Chicago IL, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Megatendências Mundiais 2030: O que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo? Contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Brasília, Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/151013_megatendencias_mundiais_2030.pdf> Acesso em: 2 fev. 2016.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Chicago IL, v. 54, n. 4, p. 20-35, October 1990.

SOARES, M. C.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 6, n. 1, p. 30-44, jan./jun. 2016.