



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: RELAÇÕES ENTRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O MERCADO E APRENDIZADO

GUILHERME COSTA WIEDENHÖFT

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
guilherme.wiedenhofht@puers.br

LUIS ANTONIO JANSSEN

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
luis.janssen@puers.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: RELAÇÕES ENTRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O MERCADO E APRENDIZADO

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo instigar a discussão sobre as relações entre os mecanismos de governança corporativa de tecnologia da informação (GCTI) e as orientações estratégicas para o mercado (OM) e aprendizado (OA). O trabalho consiste em um ensaio teórico que iniciou com a discussão sobre a temática de desenvolvimento de novos produtos, a definição das orientações estratégicas OM e OA e os conceitos de Governança Corporativa de TI. Em seguida foi construído um modelo teórico onde se sustenta por meio da argumentação teórica que os mecanismos de relacionamento da GCTI possuem potencial para aumentar os níveis de aprendizado organizacional e o nível de conhecimento do mercado contribuindo para o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) e conseqüentemente na performance organizacional.

Palavras-chave: Orientação para o mercado; orientação para o aprendizado; Governança Corporativa; Governança Corporativa de Tecnologia da Informação

Abstract

The aim of this study is to instigate a discussion about the relationship among Corporate Governance of Information Technology mechanisms (GCTI), strategic orientation to the market (OM) and orientation to the learning (OA). The work consists of a theoretical essay that started with the discussion related to new products development and the definition of strategic guidelines (OM and OA) and the concepts of Corporate Governance of IT. Then we built a theoretical model. It is supported by theoretical arguments that the relationship mechanisms of GCTI have the potential to increase levels of organizational learning and the level of market knowledge, contributing to the New Product Development (NPD) process, and consequently to the organizational performance.

Keywords: Market orientation; learning orientation; Corporate Governance; Information Technology Governance mechanisms



1 INTRODUÇÃO

A ascensão tecnológica e as grandes mudanças no cenário econômico mundial têm exigido das organizações a otimização no uso de seus recursos e a efetividade no desenvolvimento de seus produtos e serviços. Este contexto faz com que seja necessário que as empresas inovem em seus procedimentos, produtos e serviços para obter melhores resultados. Por vezes, o sucesso econômico e financeiro das organizações depende de sua capacidade em identificar as oportunidades de mercado e responder de forma ágil com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Slater e Narver, 1994). Entende-se ainda que a geração de inovações pelas organizações está intimamente ligada ao processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, tendo em vista que os processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços devem ser constituídos pelos requisitos das necessidades do mercado e devem ser produzidos de acordo com a orientação estratégica da organização (SLATER e NARVER, 1994). Este trabalho possui como tema principal o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) tendo ainda como cerne teórico as orientações estratégicas para Mercado (OM) e para o Aprendizado (OA), entende-se que o DNP não é apenas um tema a ser tratado pelas áreas de marketing, de design ou de P&D, pois implica no envolvimento de toda a organização (SLATER e NARVER, 1994). A escolha das orientações OM e OA justifica-se em virtude da solida quantidade de pesquisas (Slater e Narver, 1994; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Hurley e Hult, 1998; Baker e Sinkula, 1999; Hooley et. al., 1999; Hurley e Knight, 2004; Baker e Sinkula, 2007), que corroboram para explicar a importância dessas orientações estratégicas para a inovação no âmbito organizacional e a o sucesso de novos produtos.

Ressalta-se ainda que, apesar da forte relação entre o DNP e a inovação, este trabalho irá se concentrar apenas no tema DNP. Justifica-se tal escolha por meio de estudos como o realizado por Cooper (2003) que sugere que os novos produtos lançados pelas organizações, sejam eles inovadores ou não, contabilizam aproximadamente 30% das vendas das empresas. Contudo, segundo Cooper (2003), pouco mais de metade dos projetos de desenvolvimento de novos produtos (56%) consegue satisfazer os seus objetivos financeiros e apenas 51% destes novos produtos são lançados a tempo no mercado para gerar vantagens competitivas para as organizações. Este fato pode ser explicado, segundo Cooper (2003), pois em muitas organizações a plenitude dos fatores para êxito do DNP não é observada, entre eles o desenvolvimento de produtos com valor agregado na percepção dos clientes. Conforme Slater e Narver (1994) e Sinkula, Baker e Noordewier (1997) para que seja possível desenvolver vantagem competitiva é necessário que a organização gere valor aos clientes de maneira diferenciada em relação à concorrência e para isso é necessário que as organizações possuam recursos e habilidades que a viabilizem a criação destes produtos.

Inseridas em um ambiente instável e de grande mudança, as organizações que conseguem aprender rapidamente sobre seus mercados, segundo Day (1991), possuem maior potencial de desenvolvimento de vantagem competitiva, corroborando para ressaltar a importância de uma orientação à aprendizagem. Para o autor, a velocidade de resposta às tendências do mercado depende da habilidade da organização em viabilizar a utilização das informações de mercado, bem como a efetividade das ações delas decorrentes. Neste contexto, segundo Slater e Narver (1994), para se obter o sucesso competitivo, é preciso reagir de maneira ágil às demandas de mercado, e quando necessário, influenciar o ambiente em que a organização estiver inserida. Para Hurley e Hult (1998), uma das principais formas para se ter êxito nestas ações é inovando por meio de novos processos, produtos, serviços e/ou tecnologias. O principal desafio da GCTI é como garantir agregação de valor ao Desenvolvimento de Novos Produtos por meio da TI, com o foco em gerar vantagem competitiva para organização. Segundo Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), o valor da TI é proporcionado, em nível intermediário,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

por meio da redução do custo de produção (eficiência) e nos processos de mais alto nível com a criação de vantagens proporcionadas pelo diferencial e uso das tecnologias. Entende-se a tecnologia como sendo a ‘razão do saber fazer’ (Veraszto et al., 2008; Orlikowski e Iacono, 2001). Para os autores, tecnologia é o estudo e desenvolvimento de artefatos, sistemas, processos e ambientes, que tem como foco suprir demandas pessoais e coletivas. Para Veraszto et al. (2008) e Orlikowski e Iacono (2001), a interação entre ciência, tecnologia e sociedade deve ser pensada além do instrumental, analisando os conhecimentos, habilidades e técnicas, ferramentas, máquinas e recursos.

A área de Tecnologia da Informação tem assumido a responsabilidade de propor novas formas de gerar valor para organização por meio de seus serviços e recursos. Esta mudança no foco de atuação da área de TI faz com que em muitos casos as organizações recorram a modelos de mercado que são compostos por itens bastante amplos, complexos e que contém uma diversidade muito grande de sugestões de métricas e indicadores, tais como o ITIL, o COBIT ou normas ISO/IEC (Nfuka e Rusu, 2011; Bartenschlager e Goeken, 2010). Contudo, a adoção dos frameworks de mercado pelas organizações pode ocorrer por meio de fenômenos como o mimetismo, levando a adoção de práticas de Governança Corporativa de Tecnologia da Informação que nem sempre se alinham com os objetivos das organizações ou que são consideradas não legitimadas pela cultura organizacional (Avgerou, 2001). Neste sentido, o objetivo deste ensaio é discutir a forma como os recursos e habilidade de tecnologia da informação podem ser utilizados para gerar valor ao Desenvolvimento de Novos Produtos nas organizações. Em específico, será abordado como os mecanismos de relacionamento da Governança Corporativa de Tecnologia da Informação podem contribuir para no Desenvolvimento de Novos Produtos por meio das perspectivas das orientações estratégicas, Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem.

2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

Para Homburg e Pflesser (2000) existem diferentes correntes de pensamento sobre a abordagem de Orientação para Mercado (OM). A primeira abordagem trata de uma visão comportamental em que se aborda a orientação para mercado sob aspectos de comportamentos organizacionais específicos, tais quais a geração ou aquisição, disseminação e uso de inteligência de mercado (Kohli e Jaworski, 1990). Para os autores, a OM pode ser definida como um conjunto de processos e atividades que perpassam diferentes áreas e níveis organizacionais direcionando a organização a criar e satisfazer os clientes por meio da satisfação contínua das suas necessidades. A outra abordagem refere-se a aspectos fundamentais e filosóficos da organização, por isso tratada como perspectiva cultural, que trata das práticas, ritos e manifestações organizacionais que atuam como diretrizes para o estabelecimento dos comportamentos necessários para fornecer valor superior para os clientes (Homburg e Pflesser, 2000). Assim, a OM pode ser entendida como parte da cultura organizacional, na qual as práticas, ritos e convicções da organização produzem um direcionamento dos esforços e projetos dos indivíduos e departamentos para gerar maior valor aos consumidores e, desta forma, levar a uma performance superior (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990). Segundo Kohli e Jaworski (1990), OM é um conjunto de atividades multidisciplinares que visam à geração de inteligência de marketing considerando as necessidades, atuais e futuras, dos consumidores e disseminação deste conhecimento em toda a organização para gerar o esforço necessário para satisfazer tais necessidades. A OM pode ser compreendida também como a intensidade com que a organização adquire e usa informações sobre os consumidores, construindo uma estratégia para que possa satisfazer às necessidades de seus consumidores (NOBLE, SINHA E KUMAR, 2000).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Em conformidade com a perspectiva de Noble, Sinha e Kumar (2000), assume-se que com recursos e foco adequado, as respostas da organização às oportunidades de mercado identificadas são mais céleres e assertivas, garantido melhores resultados organizacionais. Contudo, apesar dos diferentes estudos apontarem o feito positivo da orientação para mercado na performance organizacional, estudos como os realizados por Day (1994), Hurley e Hult (1998), Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995) sugerem que a orientação para mercado melhora o desempenho se combinada com a orientação para o aprendizado. Estes estudos sustentam a argumentação de que OM combinada com o processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de capacidades empresariais levam de forma sinérgica ao estabelecimento de uma vantagem competitiva e por consequência melhoram a performance (DAY, 1994; SLATER E NARVER, 1995; HURLEY e HULT, 1998). Por meio desta perspectiva, uma organização que busca aperfeiçoar sua capacidade de aprender sobre os mercados e estabelece uma orientação para o mercado, necessita de um ambiente propício e incentivador, uma estrutura e processos adequados, bem como práticas e mecanismos que inspirem os valores culturais que visam o aprendizado e a internalização do conceito de marketing (DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 1994).

3 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

O aprendizado organizacional é intimamente ligado a capacidade de aprendizagem de seus indivíduos, neste sentido ressalta-se a existência na área de psicologia de dois modelos de aprendizagem individual que dão suporte aos principais modelos de aprendizagem organizacional (FLEURY E FLEURY, 1995). O modelo behaviorista concentra-se no estudo dos aspectos comportamentais, por serem estes observáveis e mensuráveis. Para Atkinson et al. (1995), o conhecimento dos processos mentais e fisiológicos que levam ao comportamento não teriam influência relevante no comportamento e a aprendizagem consiste em moldar o comportamento desejados. Outra corrente defende o modelo cognitivo de aprendizagem que busca explicar mais fenômenos complexos considerando os aspectos internos ao indivíduo (como crenças, princípios, valores e percepções) tomando como premissa que os fenômenos internos aos indivíduos são determinantes no modo de compreensão da realidade (ATKINSON ET AL., 1995). Neste sentido, segundo Fleury e Fleury (1995) a aprendizagem é um processo individual, próprio de cada indivíduo e que deve ter suas representações compreendidas para se entender como sua gênese se desenvolve. Ao abordar as definições de aprendizagem organizacional pode-se observar seus conceitos fundamentados nas definições de aprendizagem individual, contudo a unidade de enfoque passa a ser as organizações. Segundo Day (1994) a principal diferença concentra-se nos aspectos relacionados a disseminação da informação adquirida e no processo de interpretação dado por um conjunto de indivíduos e departamentos da organização. Neste contexto, o aprendizado organizacional é, segundo Slater e Narver (1995), o fluxo de geração e aquisição de conhecimento que possui potencial para influenciar os comportamentos desejáveis para que a organização obtenha melhor performance organizacional, sendo o processo de aprendizagem um meio viabilizador ou facilitador de agregar valor ao cliente, atuando como mecanismo de transformação organizacional. (Gold, 1995).

A aprendizagem organizacional tem sido investigada no nível de aprendizagem como processo envolvendo diferentes níveis de aprendizagem. Um destes é a aprendizagem por meio de ciclos adaptativos, na qual a organização responde aos eventos do ambiente, outra perspectiva é a abordagem da aprendizagem generativa que compreende a modificação da visão de mundo da organização e por consequência a modificação ou obsolescência de procedimentos e sistemas (Baker e Sinkula, 1999). Para os autores, a Orientação para Aprendizagem (OA) é o conjunto de princípios e práticas que influenciam a intensidade com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

que a organização está conformada com seus modelos e pressupostos, ou seja, uma cultura de propensão da organização para buscar, ou não, criar e utilizar o conhecimento. Neste sentido, organizações com alto nível de OA incentivam seus colaboradores a questionar sistematicamente as normas da organização que direcionam o fluxo de informações de mercado e as estratégias organizacionais. Conforme Sinkula, Baker e Noordewier (1997), existem três valores organizacionais comumente associados à predisposição da organização em aprender, quais sejam, o compromisso com a aprendizagem, a postura de mente aberta e visão compartilhada.

Em organizações em que a aprendizagem é valorizada (compromisso com a aprendizagem) existe uma constante busca em entender as causas e os efeitos de suas ações, viabilizando a organização identificar e agir em relação a erros em seus métodos. No que tange a postura de mente aberta, pode-se considerar a baixa resistência a mudança e facilidade de aceitar que as premissas organizacionais podem não ser verdadeiras. Diferentes do compromisso com a aprendizagem e da postura de mente aberta, a visão compartilhada, por sua vez, influencia a direção da aprendizagem, enquanto os outros dois valores influenciam a intensidade da aprendizagem (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997). Para Baker e Sinkula (1999) a OA contempla a capacidade da organização desafiar suas próprias verdades sobre o mercado, e de como ela deve se estruturar para respondê-las baseada em novos paradigmas, refletindo acerca do valor que a organização dá ao desafio das convicções pré-estabelecidas que moldam o seu relacionamento com o mercado em que a organização se insere.

Na concepção de Day (1994) um dos aspectos positivos das organizações com OA é a capacidade destas organizações desenvolverem e gerenciarem redes de alianças estratégicas, introduzindo mudanças em suas próprias estruturas para viabilizar e melhorar suas habilidades distintas, e aprender competências críticas em sua rede de relacionamentos. Para Van Grembergem e De Haes (2009) a introdução de mecanismos de relacionamentos de Governança Corporativa de Tecnologia da Informação é uma forma de potencializar a visão compartilhada dentro da organização e em suas redes de relacionamentos.

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A principal questão relacionada a TI tem gradativamente deixado de ser sobre os tipos de tecnologia a serem adotadas, passando a concentrar sobre as definições e políticas de como as tecnologias e seus recursos deverão ser utilizados a fim de gerar vantagem competitiva para as organizações (Nfuka e Rusu, 2011; Bartenschlager e Goeken, 2010; Mahoney, 2012). A Governança Corporativa de Tecnologia da Informação (GCTI) atua neste contexto, já que segundo Weill e Ross (2004), ela pode ser entendida como a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização dos recursos de TI. Segundo Sambamurthy e Zmud (1999), GCTI envolve a especificação de estruturas de tomada de decisão, processos e mecanismos relacionais para a direção e controle de operações de TI. Caracteriza-se ainda como um conjunto de mecanismos associados à estrutura, processos e relacionamentos, mecanismos estes que devem estar associados a um ou mais objetivos da organização (Van Grembergen, De Haes e Guldentops, 2004).

A GCTI pode ser considerada um fenômeno organizacional que pode impactar as estruturas organizacionais tanto em sua definição como na adoção dos mecanismos de gestão dependentes dos recursos de TI, tais como, os processos de aprendizagem organizacional. Em face a este fato é importante ressaltar que as organizações são incentivadas a adotar mecanismos de GCTI que contribuam de forma efetiva para sucesso da organização, Westerman, Mitra e Sambamurthy (2010); Van Grembergem e De Haes (2009); Bartenschlager e Goeken (2010), e para isso os setores de TI das organizações precisam



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

analisar seus sistemas de informação, sua infraestrutura, processos e procedimentos, no sentido de adotar mecanismos que contribuam ou viabilizem o atendimento aos objetivos estratégicos organizacionais (PETERSON, 2004).

Peterson (2004) foi um dos primeiros autores a definir um conjunto de mecanismos para a GCTI. Conforme o autor, os mecanismos atuam de forma a atender os objetivos da organização acerca da TI, respeitando os princípios de Governança Corporativa. Os mecanismos de relacionamento garante que os arranjos definidos e os processos de TI sejam executados para garantir a efetividade do uso dos ativos de TI, permitindo aproveitar as oportunidades e gerando maior valor ao negócio (WEILL e ROSS, 2004; BOWEN, CHEUNG e ROHDE, 2007).

Os mecanismos de estrutura, processos e relacionamento são considerados, na percepção de Weill e Ross (2006), a principal forma de manifestar os anseios da organização em relação a utilização dos recursos de TI. Estes mecanismos levam em consideração os arranjos organizacionais para a tomada de decisão acerca de TI, os processos que fazem a TI funcionar e os relacionamentos para endereçar e gerenciar as diferentes atividades envolvidas. Bowen, Cheung e Rohde (2007), com a realização de um estudo de caso em uma organização de grande porte, exploram os fatores que influenciam os mecanismos de GCTI, indicando em seus resultados que o desempenho da TI está associado a mecanismos que proporcionam uma visão compartilhada dos objetivos entre o negócio e a TI. Ali e Green (2007), por sua vez, utilizaram a análise e modelagem de equações estruturais para examinar 110 questionários respondidos por membros da *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) na Austrália. O estudo sugere uma correlação positiva e significativa entre o nível geral de efetividade organizacional e os mecanismos de relacionamento, principalmente os mecanismos que garantam envolvimento da alta gerência com a TI e a cultura de conformidade com políticas, diretrizes e procedimentos e conjunto de práticas formais/informais de comunicação. A seção seguinte dedica-se a discussão acerca de como as estruturas de relacionamento da GCTI pode gerar valor ao desenvolvimento de novos produtos.

5 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E OS MECANISMOS DE RELACIONAMENTO DA GCTI

O desenvolvimento de novos produtos pode ser entendido, segundo Poligmano e Drumond (2001), como o processo de transformação das informações de mercado para a fabricação de produtos por meio de um sistema de ações e objetos relacionados de diferentes áreas da organização. Contudo, o desenvolvimento de um novo produto, seja este inovador ou não, deve ter como resultado produtos que possam ser produzidos e vendidos de forma a gerar resultado financeiro e econômico para a organização. Para isso se faz necessária uma forte compreensão das necessidades latentes dos mercados, sua situação competitiva e natureza, além da capacidade organizacional de responder a estas demandas (BAKER E SINKULA, 1999). Esta visão, segundo os autores, se sustenta na medida em que diferentes estudos demonstram que organizações com Orientação para Mercado possuem melhores resultados organizacionais com seus novos produtos no mercado quando alinhados com uma orientação para o aprendizado.

O resultado obtido por estas organizações pode ser justificado em virtude de que as organizações com OM/OA possuem uma boa comunicação com comunidades de consumidores, que podem participar na concepção do produto, além das pessoas envolvidas com o DNP possuírem um bom grau de compreensão dos clientes e quais as necessidades de mercado que deverão ser satisfeitas (BAKER E SINKULA, 1999). Neste sentido observa-se a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

primeira grande contribuição potencial dos mecanismos de relacionamento da GCTI para o DNP.

Considerando os estágios do aprendizado sugeridos por Slater e Narver (1995), quais sejam, aquisição, disseminação e interpretação compartilhada de informações, no que tange aos aspectos de aquisição da informação é importante ressaltar a disponibilização voluntária de informações colocadas pelos próprios colaboradores oportunizando para as organizações uma grande quantidade de dados a ser consumida e transformada em conhecimento organizacional. Segundo Day (1994) a aquisição de informações de mercado deve ser feita de maneira sistemática, e a aprendizagem organizacional obtida a partir de experiências diretas, experiências de outros ou através da memória organizacional. Assim mecanismos de GCTI que permitam por meio das redes sociais a prática do *benchmarking* e parcerias para troca de experiências e principalmente o trabalho em conjunto com clientes e colaboradores pode melhorar os nível de aprendizado organizacional e aumentar o conhecimento de mercado.

As organizações, conforme Slater e Narver (1995) e Webster (1992), devem manter monitoramento ativo para buscar informações internas e externas, como o acompanhamento da concorrência para identificar seus pontos fortes e tentar superá-los. Conforme Day (1994) outro aspecto positivo da tecnologia é sua possibilidade de contribuição para auxiliar a organização a reter o que foi aprendido, visto que empresas que não tem mecanismos previstos para armazenar o que foi aprendido possivelmente terão que retomar o processo de aprendizado quando precisarem da mesma informação.

O modelo proposto na Figura 1, abaixo discriminado, propõe o aumento da performance organizacional através do desenvolvimento de novos produtos, tendo em vista que os mecanismos de relacionamento de GCTI aumentam o conhecimento de mercado e o nível de aprendizagem organizacional.

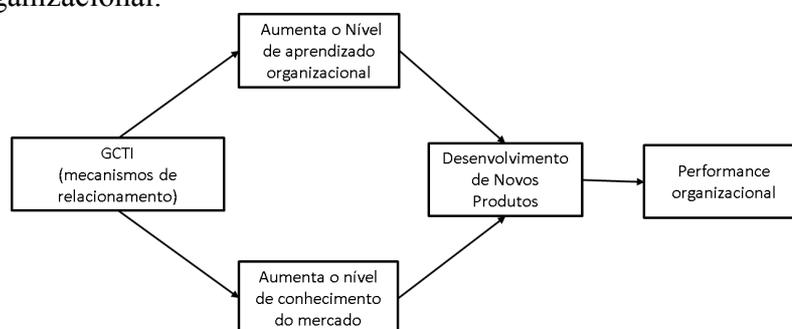


Figura 1: Relação entre GCTI e o Desenvolvimento de Novos Produtos
Fonte: Os autores

O modelo sugere que os mecanismos de relacionamento proporcionam às áreas de negócio maior compreensão sobre os recursos de TI, conforme Bowen, Cheung e Rohde (2007), permitindo o aumento do nível de aprendizado organizacional e proporcionando aplicação direta do conhecimento de TI para resolução de problemas e o aproveitamento de novas oportunidades (SLATER E NARVER, 1995). O modelo sustenta ainda a ideia de que por meio de mecanismos de relacionamento de GCTI é possível modificar a perspectiva do problema em função do conhecimento compartilhado entre a TI e as áreas de negócio (ALI E GREEN, 2007).

Os mecanismos de relacionamento da GCTI contribuem para o aumento de conhecimento do mercado e para aumento do nível de aprendizagem organizacional, pautando-se na argumentação de que os mecanismos de GCTI permitem a disseminação do conhecimento para todos os níveis organizacionais, conforme Ali e Green (2007), de forma que os



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

colaboradores tornam-se conscientes e os objetivos sejam compartilhados (BERNARDES, 1999). Para Weill e Ross (2006) os mecanismos de relacionamento permitem que a informação seja distribuída na organização por meio de fontes diferentes e garante que os esforços sejam recompensados, fazendo com que mais indivíduos e unidades se capacitem para aprender, o que na concepção Day (1994), melhora o processo de DNP. Os mecanismos de GCTI permitem ainda uma visão compartilhada de determinada informação o que segundo Slater e Narver (1995), aumenta o nível de aprendizagem organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo iniciou com uma reflexão sobre as orientações estratégicas de Mercado e Aprendizagem e suas relações com o desenvolvimento de novos produtos. Abordou-se ainda as possíveis relações entre os mecanismos de relacionamento da Governança Corporativa da Tecnologia da Informação, onde apontou-se que os mecanismos de relacionamento de GCTI podem exercer um papel de viabilizador para o acesso a informações de mercado e para o aprendizado organizacional. Contudo, a OM e OA não são os únicos posicionamentos estratégicos que uma organização pode ter para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos. A orientação estratégica de uma organização pode ser entendida com um conjunto de princípios norteadores relativos a cultura organizacional (NAMWOON e ATUAHENE-GIMA, 2010). Neste sentido, a orientação estratégica de uma organização influencia o comportamento de seus colaboradores, as práticas de marketing e de outras áreas da organização, definindo a forma como a organização interage com o mercado e define suas estratégias organizacionais (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). Assim o DNP pode ser influenciado por empresas com orientação a vendas; orientação à produção; orientação à concorrência, entre outros posicionamentos estratégicos. Assim, apesar deste estudo ter utilizado as abordagens estratégicas de orientação para o mercado e de orientação para aprendizado, não se nega a relevância de outras abordagens para o tema de desenvolvimento de novos produtos.

Para estudos futuros ressalta-se a importância do aprofundamento teórico-empírico acerca das relações entre as estruturas de GCTI e o DNP. Neste sentido sugerem-se as seguintes pesquisas como trabalhos futuros a identificar, por meio de um estudo qualitativo, quais mecanismos da GCTI exercem influência no processo de desenvolvimento de novos produtos na percepção de profissionais da área de marketing. Outro estudo a ser realizado é o teste das relações propostas neste estudo bem como a análise e identificação de quais os mecanismos de GCTI tem maior efeito sobre o DNP e a Performance Organizacional.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Rita L.; ATKINSON, Richard ; SMITH, Edward; BEM, Daryl. (1995) Introdução à psicologia. 11ed. Porto Alegre: Artes Médicas.
- BAKER, William E. e SINKULA, James M. (1999) The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, v.27.
- BARTENSCHLAGER, J e GOEKEN M. (2010). IT strategy Implementation Framework - Bridging Enterprise Architecture and IT Governance. *Proceedings: Sustainable IT Collaboration Around the Globe. 16th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2010, Lima, Peru, August 12-15.*
- BERNARDES, Maria Elisa B. (1999) Learning organization em empresa brasileira: um estudo de caso. In: 23º Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- DAY, George S. (1994) The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v.58, n.4, p.37-52, oct.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. (1995) *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. 2ed. São Paulo: Atlas,
- HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, v.32, n.4, p.449-462, nov.
- HURLEY, Robert F.; HULT, Tomas (1998) Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v.62, n.3, p.42-54, jul.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, n.2, p.1-18, apr.
- MAHONEY J. (2012). Briefing for IT Leaders: Tomorrow's Trends and Today Decisions, *Gartner Management Review*, (46)2, 26-34.
- MELVILLE, N., KRAEMER, K. e GURBAXANI, V. (2004). "Review: Information Technology e Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value". *MIS Quarterly*, 28(2), pp. 283-322.
- NAMWOON, K., ATUAHENE-GIMA, K. (2010). Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 27, p. 519-536.
- NFUKA, E. N. e RUSU, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performance. *Industrial Management & Data Systems*. 111(9), 1418-1448.
- ORLIKOWSKI, W. J. e IACONO, C.S. (2001). Research Commentary: Desperately Seeking the "IT" in IT Research - A Call to Theorizing the IT Artifact, *Information Systems Research*, 12(2), pp. 121- 134.
- PETERSON, R. R. (2004). *Information governance: an empirical investigation into the differentiation and integration of strategic decision-making for IT*. Tilburg University, The Netherlands.
- SAMBAMURTHY, V. e ZMUD, R. W. (1999). Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. *MIS Quarterly*, (23)2, 261-290.
- SINKULA, J., BAKER, W. e NOORDEWIJER, T. (1997) 'A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 305-18.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. (1995) Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v.59, n.3, p.63-74, jul.
- VAN GREMBERGEN, W, e DE HAES, S. (2009). *Enterprise Governance of Information Technology*. New York.
- VAN GREMBERGEN, W., DE HAES, S. e GULDENTOPS, E. (2004). Control and governance maturity survey: establishing a reference benchmark and a self-assessment tool, *Information Systems Control Journal*, (6), 32-35.
- WEILL, P. e ROSS, J.W. (2004) *How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business Schools Publishing.
- WESTERMAN, G., MITRA, S. e SAMBAMURTHY, V. (2010). *Taking Charge of the IT Value Conversation*. Center for Information Systems Research. MIT Sloan School of Management. Boston, Massachusetts.