

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ADRIANE MOSKALEWICZ**

**RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING,  
INOVATIVIDADE E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

**CURITIBA**

**2015**

**ADRIANE MOSKALEWICZ**

**RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING,  
INOVATIVIDADE E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Simone Didonet

**CURITIBA**

**2015**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Moskalewicz, Adriane

Relações entre capacidades especializadas de marketing,  
inovatividade e desempenho nas organizações / Adriane Moskalewicz. -  
2015.

129 f.

Orientadora: Simone Didonet.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2015.

1. Marketing. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Organização.  
I. Didonet, Simone Regina. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 658.8

**TERMO DE APROVAÇÃO**

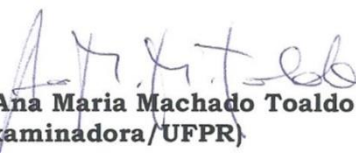
**Adriane Moskalewicz**

**“RELAÇÕES ENTRE INOVATIVIDADE, CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina Didonet  
(Orientadora/UFPR)**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo  
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Fabrício Ziviani  
(Examinador/FUMEC)**

**20 de março de 2015**

## AGRADECIMENTOS

*“A felicidade aparece para aqueles que choram.*

*Para aqueles que se machucam.*

*Para aqueles que buscam e tentam sempre.*

*E para aqueles que reconhecem a importância das pessoas que passaram por suas vidas.”*

*Clarice Lispector*

Agradeço primeiramente aos meus pais que caminham lado a lado comigo em todas as etapas da minha vida, me apoiando e acolhendo quando necessário. Sem o apoio de vocês durante esses dois anos seria impossível concluir esta etapa da minha vida.

Aos meus familiares e amigos queridos que sempre torceram, incentivaram e participaram no antes, no durante e agora no depois, compartilhando desta conquista. Este carinho foi fundamental para manter-me no caminho.

Um agradecimento especial aos profissionais Arquiteta Sabrina Slompo e sua equipe que compreenderam meu momento e compartilharam todo o processo do mestrado. Ao Adriano Tadeu Barbosa que me preparou para este desafio, me deu oportunidades para a prática da docência, um espaço para contar a experiência no blog Vida no Mestrado, e que segue me incentivando em novos desafios. E ao Prof. Me. Carlos Frederico de Andrade que faz da sua paixão pela docência um meio para que outras pessoas sigam por este mesmo caminho.

Aos colegas de mestrado e de linha de pesquisa aqui destacados, Angela Negrão Torres Gomes, Loise Schwarzbach, Maiara Kososki, Paulinho Saban e Samanta Puglia, vocês merecem colher os frutos do sucesso dessa etapa conquistada.

Lucas Lira Finoti, meu amigo/irmão que foi meu companheiro de pesquisa, de discussões sobre teoria, sobre estatística, que me estendeu a mão em momentos de dúvidas, incertezas e aflição, mas que além de tudo, se tornou um amigo confidente e de conversas sobre a vida.

Clóvis Teixeira Filho, na dança da vida nos esbarramos, pisamos algumas vezes no pé do outro sem querer, mas acertamos, enfim, a condução. Obrigada por me emprestar seu olhar perante a vida, pela sua sinceridade e franqueza. Obrigada por me colocar em contato com a leveza e a graça da vida novamente.

Vocês dois foram fundamentais no meu crescimento como aluna, pesquisadora e pessoa. Já disse e repito, quando existe a cumplicidade, o carinho e o respeito, a amizade acontece. A vocês desejo simplesmente os melhores momentos que a vida pode oferecer.

Agradeço também aos meus colegas de Grupo de Pesquisa de Estratégias de Marketing pelas contribuições valiosas em meu trabalho e no meu aprimoramento, bem como aos colegas veteranos que sempre estiveram dispostos a ajudar, e fizeram parte da construção deste e de outros trabalhos. Shirlei Camargo, Sandra Biégas, Deborah Tazima, Juliana da Costa, Elder Semprebon e Mariana Monfort, deixei minha gratidão a vocês.

Agradeço a todo o corpo docente do PPGADM/UFPR por compartilhar conhecimento e experiências. Principalmente à Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Maria Machado Toaldo que auxiliou no processo de desenvolvimento desta dissertação, ao Prof. Dr. Pedro Steiner e Prof. Dr. Paulo Roberto Frega que com paciência e dedicação mostraram que não é preciso ter medo de estatística. Ao Prof. Dr. Tomas Sparano Martins que me acompanhou durante o estágio de docência, merece meu reconhecimento e agradecimento. Ao Prof. Dr. Heitor Kato da PUCPR que sempre registrou sua presença com amizade e atenção e ao Prof. Dr. Fabrício Ziviani que participou das bancas de qualificação e defesa, e de etapas da construção desta pesquisa, sempre solícito e assertivo em seus apontamentos para o refinamento deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Simone Regina Didonet, pela paciência, dedicação e por me mostrar o caminho inicial da pesquisa acadêmica. Sem a sua orientação este trabalho não teria sido concluído. Muito obrigada!

Também quero agradecer a atenção e apoio que a secretaria do PPGADM representada pela Lídia, Denise, Marcelo e Célia, me proporcionaram desde o momento da inscrição até o final deste mestrado.

Agradeço ainda ao Sr. Armando Moreira Filho da Agência Curitiba e ao Sr. Marcos Roberto Gomes, gestor da APL de Software de Curitiba que apoiaram e incentivaram a aplicação desta pesquisa nas empresas participantes do APL, e que sem esse apoio seria impossível finalizar o trabalho.

E por fim, ao CPNQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) que proporcionou apoio financeiro para que este projeto de vida fosse realizado.

“Todo ser vivo é um motor preso às engrenagens do Universo.  
E apesar de parecer que somos afetados apenas pelo  
maquinário vizinho, a esfera de influência externa  
se estende infinitamente.”

Nikola Tesla

## RESUMO

A presente pesquisa teve como principal objeto de estudo analisar as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional. São consideradas capacidades especializadas de marketing as variáveis: preço, produto, distribuição, promoção, pesquisa de mercado e vendas. O desempenho organizacional foi medido utilizando indicadores financeiros, de mercado e de inovação. O campo escolhido de aplicação da pesquisa foi o de Tecnologia da Informação e Comunicação e que resultou em 101 casos para a análise dos dados. Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória por meio da utilização da técnica PLS-SEM para o teste de hipóteses. Os resultados obtidos com o estudo foram que a inovatividade relaciona-se direta e positivamente tanto com capacidades especializadas de marketing como com o desempenho organizacional. As capacidades especializadas de marketing relacionam-se positivamente com o desempenho organizacional, sendo a relação mais significativa do estudo. A mediação das capacidades especializadas de marketing entre inovatividade e desempenho organizacional não havia sido testada anteriormente e, neste estudo, também é positiva, ampliando os estudos realizados com estes constructos. Sendo assim, foi possível perceber a importância de se trabalhar com marketing e inovação nas organizações para o alcance de resultados financeiros, de mercado e inovação, mas é essencial evidenciar que as capacidades especializadas de marketing são as principais responsáveis pelo sucesso obtido pelas organizações do setor TIC pesquisadas.

Palavras-chave: Capacidades especializadas de marketing, inovatividade, desempenho organizacional, marketing estratégico, inovação.



## **ABSTRACT**

The main object of this research was to analyze the relationship between innovativeness, specialized marketing capabilities and organizational performance. The specialized marketing capabilities studied were: price, product, distribution, promotion, market research and sales. The organizational performance was measured by financial, market and innovation indicators. The research was applied in the Information and Communication Technology field, which resulted in 101 cases for analysis. Data were analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis through the use of PLS-SEM technique for hypothesis testing. The results obtained from the study were that the innovativeness is related both directly and positively to specialized marketing capabilities and to the organizational performance. The specialized marketing capabilities are positively related to organizational performance, which is the most significant relationship of the study. The mediation of the specialized marketing capabilities in the relationship between innovativeness and organizational performance had not been tested previously and in this study, is also positive, thus expanding the studies with these constructs. Therefore, it can be noticed the importance of working with marketing and innovation to achieve financial, market and innovation results, but it is essential to emphasize that specialized marketing capabilities are very important to the performance in ICT organizations.

**Keywords:** Specialized marketing capabilities, inovativeness, organizational performance, strategic marketing, inovation.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Modelo Conceitual dos Programas de Marketing.....	21
FIGURA 2 – Classificação das Capacidades.....	23
FIGURA 3 – Capacidades Adaptativas.....	27
FIGURA 4 – Modelo Conceitual de Conexão do Marketing ao Desempenho Organizacional.....	28
FIGURA 5 – Modelo Teórico da Pesquisa.....	50
FIGURA 6 – Teste do Modelo da Pesquisa.....	86

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – ATIVIDADES DO SETOR TIC.....	68
---	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Grupos e Contatos - <i>LinkedIn</i> ®.....	62
TABELA02 – Faturamento Total Setor TIC no Brasil.....	70
TABELA 03 – Distribuição Regional do Mercado de TI no Brasil.....	71
TABELA 04 – Distribuição Empresas Participantes por Estado.....	72
TABELA 05 – Divisão das Empresas por Tamanho.....	73
TABELA 06 – Principal Oferta das Empresas ao Mercado.....	73
TABELA 07 – Principais Mercados das Empresas.....	73
TABELA 08 – Tempo de Atuação no Mercado.....	74
TABELA 09 – Presença do Departamento de Marketing.....	74
TABELA 10 – Presença do Departamento de Pesquisa & Desenvolvimento.....	74
TABELA 11 – Cargos dos Respondentes.....	75
TABELA 12 – Tempo de Ocupação na Empresa.....	76
TABELA 13 – Gênero dos Respondentes.....	76
TABELA 14 – Teste de Confiabilidade das Escalas.....	77
TABELA 15 – <i>KMO</i> e Teste de <i>Bartlett</i> – Inovatividade.....	78
TABELA 16 – Comunalidades – Inovatividade.....	120
TABELA 17 – Variância Total Explicada – Inovatividade.....	120
TABELA 18 – Cargas dos Fatores – Inovatividade.....	79
TABELA 19 – <i>KMO</i> e Teste de <i>Bartlett</i> – Capacidades Especializadas de Marketing.....	80
TABELA 20 – Comunalidades - Capacidades Especializadas de Marketing.....	121
TABELA 21 – Variância Total Explicada – Capacidades Especializadas de Marketing.....	122
TABELA 22 – Cargas dos Fatores - Capacidades Especializadas de Marketing.....	81
TABELA 23 – <i>KMO</i> e Teste de <i>Bartlett</i> – Desempenho Organizacional.....	82
TABELA 24 – Comunalidades - Desempenho Organizacional.....	123
TABELA 25 – Variância Total Explicada – Desempenho Organizacional.....	123
TABELA 26 – Cargas dos Fatores - Desempenho Organizacional.....	83
TABELA 27 – Valores das Cargas Externas de cada Indicador Eliminado.....	124
TABELA 28 – Indicadores e Cargas Externas.....	84
TABELA 29 – Validade Convergente.....	85
TABELA 30 – Validade Discriminante.....	86
TABELA 31 – Testes das Hipóteses.....	94

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	18
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	19
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	19
1.3.1	<b>Justificativa Teórica</b> .....	19
1.3.2	<b>Justificativa Prática</b> .....	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	CAPACIDADES DE MARKETING .....	24
2.1.1	<b>Conceito e classificação de Capacidades de Marketing</b> .....	24
2.1.2	<b>Desenvolvimento das capacidades de marketing e resultados</b> .....	35
2.2	INOVAÇÃO E INOVATIVIDADE.....	39
2.3	DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES .....	45
2.4	RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	52
3	METODOLOGIA.....	56
3.1	HIPÓTESES DE PESQUISAS .....	56
3.2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	57
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	58
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	59
3.5	COLETA DE DADOS .....	60
3.5.1	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	60
3.5.2	<b>Pré-teste</b> .....	65
3.5.3	<b>Técnicas de coleta de dados</b> .....	65

3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	68
4	CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC).....	73
4.1	O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO BRASIL .....	73
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	76
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	82
5.1	RESULTADOS PRELIMINARES AOS TESTES DE HIPÓTESES.....	82
5.2	RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES .....	92
5.2.1	<b>Relação entre inovatividade e desempenho organizacional .....</b>	<b>92</b>
5.2.2	<b>Relação entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing ...</b>	<b>93</b>
5.2.3	<b>Relação entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional .....</b>	<b>94</b>
5.2.4	<b>Relação entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional .....</b>	<b>96</b>
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	100
6.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	103
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	104
6.4	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	105
	REFERÊNCIAS .....	106
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – PRIMEIRA VERSÃO.....	112
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO - VERSÃO DO PRÉ-TESTE .....	116
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO - VERSÃO FINAL .....	120
	APÊNDICE D – TABELAS ADICIONAIS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA .....	125
	APÊNDICE E - TABELAS ADICIONAIS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	129

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos conceitos permeiam a evolução do marketing como ciência, porém dois deles merecem ser destacados. O primeiro é o conceito de marketing difundido por Drucker em 1954 (1981) afirmando que as duas únicas atividades de uma organização são marketing e inovação, e o segundo é a ampla difusão dos 4 P's por McCarthy (1976) instituindo assim o aspecto gerencial do composto de marketing. Webster (1992) enfatiza que o composto de marketing - representado por produto, precificação, distribuição e promoção - faz parte das estratégias operacionais de marketing. Com a evolução das organizações, mercados e comportamento do consumidor, outras estratégias operacionais ou táticas de marketing foram desenvolvidas e se tornaram também importantes, reforçando a conquista dos objetivos organizacionais: satisfazer uma necessidade ou desejo do público-alvo e obter resultados.

Não há como definir com precisão o início da utilização do termo “capacidades de marketing”, pois dentro do levantamento desta pesquisa, o estudo mais antigo que faz referência às capacidades de marketing é de Lamont (1972), que trouxe a preocupação sobre o desenvolvimento de capacidades de marketing ágeis o suficiente para se adequarem ao crescimento da empresa e às mudanças de mercado dentro do setor de tecnologia. Essa percepção surge muito antes da Visão Baseada em Recursos (VBR) indicar que os recursos e capacidades organizacionais são considerados os atores principais na formação da base estratégica, servindo como fonte de retorno e promovendo vantagem competitiva à organização (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; WERNERFELT, 1984).

Retomando aos conceitos fundamentais da VBR, uma organização precisa de recursos para efetivamente funcionar e que podem ser bens, serviços e pessoas que fazem parte da própria organização (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; WERNERFELT, 1984). Morgan (2012, p. 104) conceitua que recursos de marketing “são ativos disponibilizados pela organização para serem transformados pelas capacidades de marketing e assim desenvolverem *outputs* valiosos para a organização”. Os recursos podem ser: conhecimento, financeiro, físico, humano, legal, reputação, informação, relacionamento e organizacional (MORGAN, 2012). Ampliando a discussão, não são somente os recursos que trarão

resultados para a organização e sim um conjunto de recursos específicos para uma determinada atividade, nomeados de capacidades, que fazem com que a empresa ganhe competitividade (GRANT, 1991). Day (1994; p.38) definiu então capacidades como um “grupo complexo de habilidades e de conhecimento acumulado presente nos processos organizacionais e que garantem uma coordenação funcional superior”. São desenvolvidas no decorrer do tempo, variam de organização para organização e são muitas vezes difíceis de identificar, desenvolver ou copiar (DAY, 1994).

Estas capacidades irão se tornar capacidades de marketing a partir do momento que fizerem parte dos processos da área de marketing (VORHIES; HARKER, 2000) com o objetivo de suprir o mercado com produtos e serviços melhores que a concorrência e levarem a organização à obtenção de vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003). Sendo assim, as capacidades de marketing geram o contexto para o desenvolvimento e a implementação das estratégias de marketing (VORHIES, 1998). De acordo com Varadarajan (2009; p.119) a estratégia de marketing:

É um padrão integrado de decisões que especifica escolhas importantes em relação a produtos, mercados, atividades e recursos de marketing para a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes em trocas com a organização, e esta atinja seus objetivos específicos.

Vorhies (1998) encontrou em seu estudo que as capacidades de marketing operacionalizam as estratégias de marketing, por receberem influência direta da estratégia organizacional. Assim, é por meio das estratégias de marketing que a estratégia organizacional é colocada em prática. Os estudos de Vorhies (1998), Vorhies e Harker (2000) e Weerawardena (2003) trabalharam com as capacidades especializadas de marketing, classificação posteriormente desenvolvida e aplicada pelo modelo processual de Morgan (2012). Para Morgan (2012) as capacidades especializadas de marketing têm seu foco central nas atribuições de marketing e se inter-relacionam com outras áreas da organização, bem como a implementação das estratégias de marketing, vantagem competitiva e com o desempenho organizacional.

Um dos grandes objetivos das organizações é a busca por destaque competitivo e o aumento de desempenho para garantirem sua sobrevivência e assim diversos estudos já trataram da relação entre capacidades especializadas de marketing e desempenho

organizacional e encontraram resultados positivos (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; O’CASS; NGO, 2011; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005).

Nas relações com a inovação, volta-se ao conceito de marketing que enfatiza que a orientação para o cliente e a inovação são pontos centrais no planejamento do negócio e da estratégia (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Ainda, a inovação está pautada em capacidades que possibilitem a organização a se ajustar às mudanças ambientais (MARSH; STOCK, 2003). Ou seja, percebe-se que a organização deve estar voltada para seu ambiente externo, mas possuir capacidades internas que materializem os anseios de seus clientes.

Também é possível dizer que as capacidades de marketing influenciam fortemente a intensidade inovadora, uma vez que “direcionam as estratégias competitivas com base na inovação e impactam em todos os tipos de inovação” (WEERAWARDENA, 2003, p. 26 e 27). Outro ponto que reforça que marketing e inovação devem ser trabalhados em conjunto é a moderação entre as capacidades de marketing e a capacidade inovadora, pois estas relações facilitam a busca pelo desempenho de inovação e na satisfação de seus clientes, fazendo com que as organizações prestem mais atenção em seus produtos e no relacionamento com o cliente (NGO; O’CASS, 2012b).

Porém, se faz necessário entender como o processo de inovação acontece dentro da organização. Assim, Hurley e Hult (1998) identificaram que existe um elemento relevante para o desenvolvimento de inovações, pois as organizações inovam quando seus valores e normas trazem o conceito de inovação dentro da cultura organizacional. Este elemento é a inovatividade organizacional que significa a abertura a novas ideias, faz parte da estratégia organizacional e deve ser motivada e compartilhada por toda a organização (HADJIMANOLIS, 2000; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; HURLEY; HULT, 1998; MENGUC; AUH, 2006; SUBRAMANIAN, 1996).

Ainda, a inovatividade é fundamental para impulsionar o desenvolvimento de novas ofertas, processos ou ideias e assim contribuirá com a organização na busca por um desempenho organizacional melhor (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006; MENGUC; AUH, 2006; RHEE; PARK; LEE, 2010; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). O processo de inovação ocorre quando a inovatividade é combinada com recursos e outras características organizacionais criando assim a capacidade para inovar, e organizações com grande



capacidade para inovar desenvolvem vantagem competitiva e atingem desempenhos melhores (HURLEY; HULT, 1998). A operacionalização da inovatividade por meio de novos produtos, processos ou ideias ajudará a organização a manter-se competitiva em seu mercado de atuação (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004) e que poderá ser efetivada por meio das capacidades de marketing.

Tendo apresentado os constructos capacidades de marketing e inovatividade, o presente trabalho buscou relacionar a inovatividade com as capacidades de marketing especializadas e verificou as contribuições dessas relações para o desempenho organizacional, com a participação de indicadores de mercado, financeiro e de inovação.

O setor estudado foi o de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), setor onde a inovação e competitividade se fazem presentes (BRASSCOM, 2013). Os investimentos em TI no Brasil cresceram 15,4% no período de 2013-2012, de acordo com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Empresas de Software – ABES (2014). Atualmente, o Brasil ocupa a oitava posição mundial neste setor que é representado pelas empresas de hardware, software e serviços, destacando que a participação brasileira na América Latina, é de 47,4% do mercado total, tendo a maior participação entre os países latino-americanos (ABES, 2014). O Brasil possui aproximadamente 11.230 empresas dedicadas ao desenvolvimento, produção e distribuição de software e prestação de serviços (ABES, 2014). Das empresas de desenvolvimento de software, 93% delas se enquadram como micro e pequenas empresas (ABES, 2014).

Sendo assim, este trabalho avaliou as relações existentes entre capacidades especializadas de marketing, inovatividade e desempenho organizacional, e como estes se comportam no campo de aplicação escolhido. Novamente, utilizando do conceito de Drucker (1954), que marketing e inovação são as principais atividades de uma organização, para as empresas do setor TIC, esse conceito parece ser mais evidente. Ao trabalhar estrategicamente com as capacidades especializadas de marketing as organizações irão desenvolver ações efetivas no desenvolvimento e gerenciamento de produtos, no gerenciamento e monitoramento do mercado por meio de pesquisas, e que irá impactar em outras estratégias como precificação, distribuição e vendas e na promoção e divulgação da organização como um todo, bem como de seus produtos.

A seguir apresentam-se os seguintes itens deste projeto: o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos para a realização do estudo e suas justificativas teórica e prática.

## 1.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo propôs-se a responder o seguinte problema de pesquisa:

**Quais as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional.

## 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a relação entre inovatividade e desempenho organizacional;
- b) Verificar a relação entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing;
- c) Analisar a relação entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional;
- d) Explorar a relação entre inovatividade e desempenho organizacional por meio das capacidades especializadas de marketing.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

### 1.3.1 Justificativa Teórica

Foi realizado um extenso levantamento bibliométrico de artigos acadêmicos em 2014 pelo grupo de pesquisa de Estratégias de Marketing da Universidade Federal do Paraná sobre capacidades de marketing. O levantamento foi realizado nas bases *Scopus e Web of Science*, por meio das palavras-chave “*marketing capability*” e “*marketing capabilities*” e algumas informações relevantes podem ser destacadas. Foram encontrados no total 358 artigos, porém em pesquisa mais detalhada foi verificado se o constructo “capacidades de marketing” era apenas citado ou se realmente foi trabalhado como um dos aspectos centrais para os estudos, e assim 132 artigos foram eliminados. De 1972 a 2014 foram validados 226 artigos com destaque teórico e empírico para capacidades de marketing. Dentro destes artigos, constatou-se que nos últimos seis anos (2008 a 2014) houve um crescimento de 65% no número de publicações sobre o assunto. Até 2007 os artigos representavam somente 35% do total, incluindo neste montante os artigos seminais sobre capacidades de marketing. O resultado dos

últimos anos demonstra que a comunidade acadêmica tratou o assunto capacidades de marketing com maior importância, mas ainda existem lacunas que poderão ser preenchidas conforme será justificado na sequência desta seção.

Menon et al. (1999) afirmaram que a cultura inovadora é o principal antecedente para o desenvolvimento da estratégia de marketing, pois afeta positivamente todos os elementos do processo de estratégia de marketing e dentro destes encontram-se as capacidades de marketing. Menguc e Auh (2006) descobriram que a inovatividade interagindo com a orientação para o mercado, que no estudo foi considerada como uma capacidade dinâmica seguindo o conceito difundido por Teece, Pisano e Shuen (1997), aumenta o desempenho organizacional. Esta é uma das principais contribuições do estudo de Menguc e Auh (2006), pois a interação entre inovatividade e orientação para o mercado impactaram diretamente no retorno do investimento, retorno em vendas, retorno sobre ativos, crescimento em vendas, participação de mercado, fluxo de caixa e lucratividade.

Ainda, o estudo de Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) reforçou que a orientação para inovação tratada e medida como um aspecto cultural impacta positivamente no desenvolvimento das capacidades de marketing. Isso permite que a empresa se adapte ao mercado e desenvolva as capacidades de marketing que irão de fato melhorar o desempenho organizacional (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Outras capacidades organizacionais já foram pesquisadas tendo a inovatividade como mediadora da relação com o desempenho organizacional, tais como a capacidade empreendedora, gerencial e técnica. Kyrgidou e Spyropoulou (2013, p. 283) utilizaram estas capacidades seguindo o conceito de capacidades dinâmicas, que “possuem elementos de geração de valor, estimulam a adoção de novas tecnologias, processos e ideias, habilitando a organização a desenvolver produtos inovativos”, tendo a VBR como teoria de base para este estudo. O resultado mostrou que a inovatividade media parcialmente a relação entre as capacidades empreendedoras e gerenciais com o desempenho organizacional, porém com as capacidades técnicas esta relação não foi encontrada (KYRGIDOU; SPYROPOULOU, 2013).

A partir dos estudos apresentados, o presente trabalho se justifica por três aspectos centrais. Primeiro, neste trabalho considera-se a inovatividade como antecedente das capacidades de marketing. Menon et al. (1999) também avaliaram a cultura inovadora em relação aos ativos e capacidades de marketing, porém o presente estudo avaliou a relação

entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing (Morgan, 2012), destacando a sua importância por fazerem parte da estratégia operacional de marketing (WEBSTER, 1992).

Segundo, este estudo visa relacionar tanto inovatividade e capacidades de marketing separadamente com o desempenho organizacional, que neste trabalho foi avaliado por três dimensões, com a presença de variáveis financeiras, de mercado e de inovação. Com isso, foi possível avaliar resultados de inovação, complementando os resultados financeiros e de mercado no desempenho organizacional. Em estudos anteriores com inovatividade foram encontradas divergências entre os efeitos diretos da inovatividade no desempenho organizacional, (GRISSEMANN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013; HADJIMANOLIS, 2000), sendo assim, a comparação com estes estudos foi realizada.

E por último, o estudo verificou o efeito de mediação das capacidades especializadas de marketing entre inovatividade e desempenho organizacional. Menon et. al (1999) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) não mediram como a inovatividade afeta o desempenho organizacional por meio das capacidades de marketing. Sendo assim, avaliar esta importante relação trouxe novas informações sobre como a inovação é incentivada na organização, como pode ser operacionalizada e quais são os principais benefícios e resultados dessa relação.

De forma resumida, esta pesquisa relacionou inovatividade e capacidades especializadas de marketing, que são trabalhados amplamente pela academia, mas as relações entre eles ainda precisam ser melhor exploradas.

Na sequência são apresentadas as justificativas práticas desta pesquisa.

### 1.3.2 Justificativa Prática

A inovação faz parte do dia-a-dia das pessoas e das empresas. Saber quais empresas são inovadoras é importante, mas mais ainda é saber como essas empresas inovam e quais são as inovações implementadas (OECD, 2005).

Quando bem trabalhadas, as capacidades de marketing geram vantagem competitiva e impactam positivamente no desempenho organizacional (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; O’CASS; NGO, 2011; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O’CASS, 2004). Este trabalho se faz relevante por apresentar informações e resultados fundamentais para que as organizações se preocupem, identifiquem e invistam nas capacidades especializadas de marketing que podem realmente trazer retorno às suas organizações e que reforcem a conquista dos objetivos organizacionais. Para Morgan (2012) são as capacidades de marketing que influenciam as decisões estratégicas e assim as capacidades especializadas de marketing atuam na implementação operacional destas estratégias (WEBSTER, 1992).

Também foram encontrados resultados positivos em estudos sobre inovatividade e sua relação com o desempenho organizacional (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006; MENGUC; AUH, 2006; RHEE; PARK; LEE, 2010; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Os resultados do presente trabalho procuraram apresentar a importância de identificar e utilizar a inovatividade como um agente impulsionador, gerando inovações ao mercado, como também identificar suas contribuições para o desempenho organizacional.

Day (2011, p. 191) reforça que o incentivo a uma “cultura criativa é essencial para vigilância constante e para a adaptabilidade.” Dentro do campo de pesquisa aplicado, foi possível mapear como as organizações de fato utilizaram a geração de ideias e assim como estas ideias foram colocadas em prática para atenderem as demandas de um mercado competitivo e de natureza inovadora como é o caso do mercado das TICs. O setor TIC atualmente representa 2,74% do PIB brasileiro e apresentou crescimento em investimentos no Brasil em 2013, 15,4% maior do que em 2012, que também apresentou crescimento com

10,8% em relação a 2011. Atualmente o Brasil ocupa a 7ª posição no ranking mundial de investimentos em TI, mercado que é representado pelas empresas desenvolvedoras de hardware, software e serviços, sendo que os setores de software e serviços representam 40% do mercado total de TI no Brasil (ABES, 2014).

Cabe ressaltar aqui que o setor TIC é um meio para que os diversos setores econômicos se tornem mais competitivos e assim impulsionem o desenvolvimento geral do país (BRASSCOM, 2013). O impacto das relações dos constructos, inovatividade e capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional, também reforça a contribuição do estudo para a busca contínua de elementos que auxiliem estas organizações a se destacarem em seus mercados de atuação, e assim garantirem sua sobrevivência, destaque competitivo e resultados organizacionais superiores.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro é a introdução que consiste na apresentação sobre os temas pesquisados, bem como constam o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas teórica e prática. O segundo capítulo apresenta o levantamento teórico realizado para cada constructo abordado e suas relações, com a definição das hipóteses estudadas e a apresentação do modelo estudado.

O terceiro capítulo consiste na metodologia de pesquisa, hipóteses, definição dos termos constitutivos e operacionais, o delineamento da pesquisa, definição da população e amostra, coleta de dados e técnicas utilizadas para a análise dos dados. No quarto capítulo é apresentado o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação bem como a caracterização das empresas participantes da pesquisa. O quinto capítulo é dedicado à discussão dos resultados e dos testes das hipóteses. No sexto capítulo se tem a conclusão e considerações finais, bem como as contribuições acadêmicas e gerenciais da pesquisa, e as limitações e sugestões futuras para pesquisas. Inicia-se na próxima seção, a revisão teórica pelas capacidades de marketing.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para melhor entendimento e acompanhamento do desenvolvimento do presente trabalho, apresenta-se no primeiro tópico o tema central com as Capacidades de Marketing, seguido da Inovatividade e por fim sobre Desempenho Organizacional. Ao final da revisão teórica, apresenta-se um tópico específico para a discussão sobre a relação entre os três constructos do estudo e a definição das hipóteses estudadas pela presente pesquisa, bem como o modelo de estudo.

### **2.1 CAPACIDADES DE MARKETING**

#### **2.1.1 Conceito e classificação de Capacidades de Marketing**

Dentro de cada organização existem grupos específicos de habilidades e conhecimento presente em processos que permitem às organizações se diferenciarem das demais dentro do seu mercado de atuação e ocupar uma posição de vantagem em relação à concorrência (DAY, 1994). Para Day (1994), estas habilidades são representadas por rotinas referentes a qualquer negócio, como entregar um produto, serviço ou ainda no desenvolvimento de um novo produto. Estas habilidades denominadas capacidades e dependendo de qual âmbito se encontram, organizacional ou de marketing, são chamados de: capacidades dinâmicas, capacidade de marketing e capacidades adaptativas.

As capacidades dinâmicas são definidas como “a habilidade da organização em integrar, desenvolver e reconfigurar as competências internas e externas às rápidas mudanças de mercado” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). As capacidades adaptativas antecipam as mudanças de mercado e reconfiguram rapidamente seus processos para atender



a estas demandas (DAY, 2011). São capacidades de marketing quando envolvem a integração de todas as atividades de marketing utilizadas para um conhecimento maior de mercado, clientes e concorrentes e quando bem desenvolvidas levam a organização a ter mais iniciativa ao entender as mudanças de necessidades e desejos de clientes (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

As capacidades de marketing são utilizadas para a adequação de uma estratégia, uma vez que estas contribuem com o desenvolvimento da “inteligência de mercado para alcançar sucesso em modificações e lançamentos de produtos” (GREENLEY; OKTEMGIL, 1997, p. 95). Para a adequação de uma estratégia, as capacidades de marketing auxiliam a adaptação da estratégia às mudanças geradas pelo ambiente e na agilidade de resposta, utilizando das informações de mercado e assim colocar a estratégia em prática (GREENLEY; OKTEMGIL, 1997).

Lamont (1972) com a preocupação em entender como as empresas de tecnologia gerenciam seus programas de marketing, desenvolveu um dos primeiros modelos para o desenvolvimento e gerenciamento de capacidades de marketing. O resultado da pesquisa destacou que empreendedores devem se preocupar em desenvolver capacidades de marketing que sejam adequadas ao negócio e que acompanhem o crescimento da empresa, pois o principal ponto fraco para as empresas de tecnologia é justamente o uso efetivo da área de marketing (LAMONT, 1972). Ainda salienta que pouco investimento financeiro, equipe exclusivamente técnica e múltiplas atividades de negócio acabam sendo os principais inibidores de uma área de marketing estruturada (LAMONT, 1972). Outro ponto importante é referente à venda técnica, uma vez que ela começa muito antes do envio de uma proposta, pois é realizado um trabalho em conjunto entre equipes de venda e técnica com o intuito de atender às necessidades específicas de seus clientes e promover soluções aos seus problemas (LAMONT, 1972). Porém com o crescimento da organização e o aumento das vendas a organização altera sua orientação de técnica para o mercado (LAMONT, 1972). Dessa forma, a organização passa a ter que desenvolver capacidades de marketing que apoiem esse crescimento.

O modelo de Lamont (1972) é exemplificado conforme a (FIGURA 1):

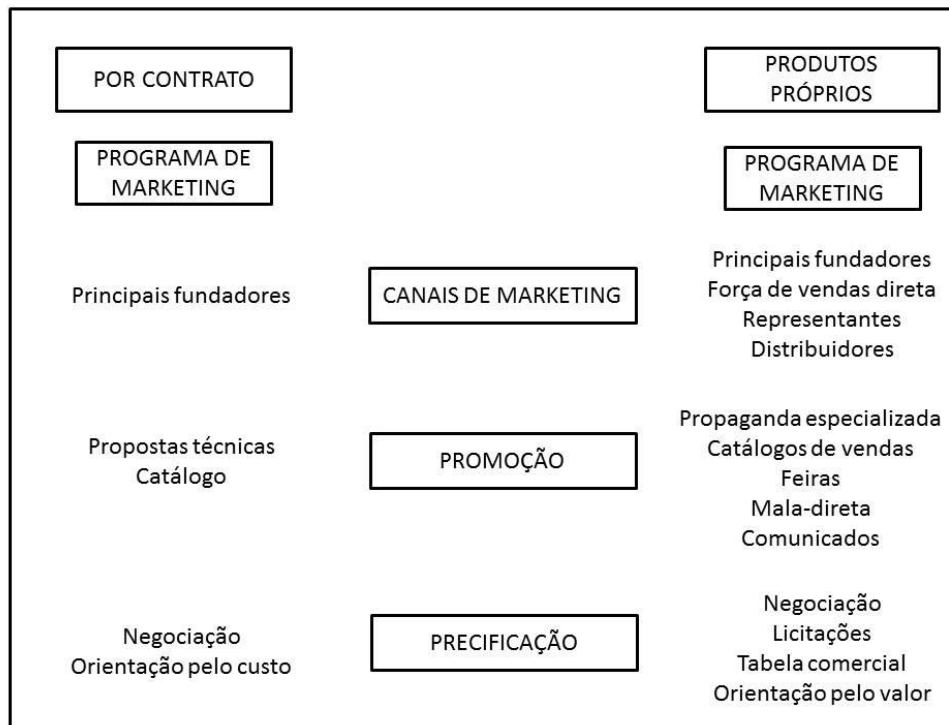


FIGURA 1: MODELO CONCEITUAL DOS PROGRAMAS DE MARKETING.  
 FONTE: ADAPTADO DE LAMONT (1972, p. 392, traduzido pela autora)

Neste modelo representado pela (FIGURA 1), é possível perceber como cada programa de marketing é desenvolvido nos dois diferentes tipos de organizações: aquelas que atendem contratos e que possuem produtos próprios. Dentro dos canais de marketing geralmente quem faz a negociação dos contratos são os próprios donos das empresas, porém nas empresas de produtos próprios além dos fundadores realizarem contato com o cliente, pode existir uma força de vendas direta, representantes ou distribuidores tratados como intermediários. Na capacidade de marketing promoção, a diferença entre os dois programas de marketing estão nas ações promocionais desenvolvidas, item muito mais trabalhado pelas empresas que comercializam seus próprios produtos. No item precificação também existe uma grande diferença, pois é a orientação da organização que dita como ela age com o cliente, uma é orientada pelo custo e a outra pela geração de valor. Com este estudo Lamont (1972) concluiu que a área de marketing de empresas de tecnologia deve evoluir e se adaptar conforme o direcionamento e desenvolvimento do negócio independente do tipo de organização.

Atuahene-Gima (1993) também buscando entender como as empresas de tecnologia desenvolvem novos produtos e se devem ou não licenciar softwares de outras empresas na

busca pela inovação, buscou identificar quais são as capacidades organizacionais mais importantes para este contexto, como P&D (pesquisa e desenvolvimento), produção, desenvolvimento de novos produtos e de marketing. Atuahene-Gima (1993) identificou que as organizações quando estão satisfeitas com seus esforços internos de desenvolvimento de produtos não tem a necessidade de licenciar softwares de outras empresas. Apesar do estudo não mostrar uma relação significativa com capacidades de marketing dentro do campo estudado, a contribuição de Atuahene-Gima (1993) se dá pela escala desenvolvida para medir as capacidades de marketing, utilizando as seguintes variáveis:

- a) Serviços ao cliente;
- b) Atividades promocionais;
- c) Qualidade da equipe de vendas;
- d) Rede de distribuição;
- e) Recursos para propaganda;
- f) Pesquisa de mercado;
- g) Habilidade de diferenciação de produtos;
- h) Velocidade de introdução de novos produtos.

É possível perceber que os dois primeiros estudos, tanto de Lamont (1972) como de Atuahene-Gima (1993), não trouxeram os conceitos de cada uma das capacidades de marketing, mas que são pautadas nos 4 P's, atividades principais e mais básicas da área de marketing. Porém é o estudo de Day (1994) que inicia a identificação das principais capacidades desenvolvidas em organizações orientadas ao mercado, uma vez que estas destacam as organizações, contribuindo para a conquista da vantagem competitiva e lucratividade. O ensaio teórico de Day (1994) foi o primeiro estudo a mostrar a aplicação prática do conceito de marketing para a conquista e manutenção da organização orientada ao mercado. Em sua classificação, Day (1994) separa as capacidades específicas vinculadas aos processos de qualquer negócio para criação de valor, pois acredita que é impossível nomear todas as capacidades, uma vez que cada organização vive uma realidade competitiva diferente.

O modelo proposto por Day (1994) apresenta as seguintes variáveis conforme (FIGURA 2):

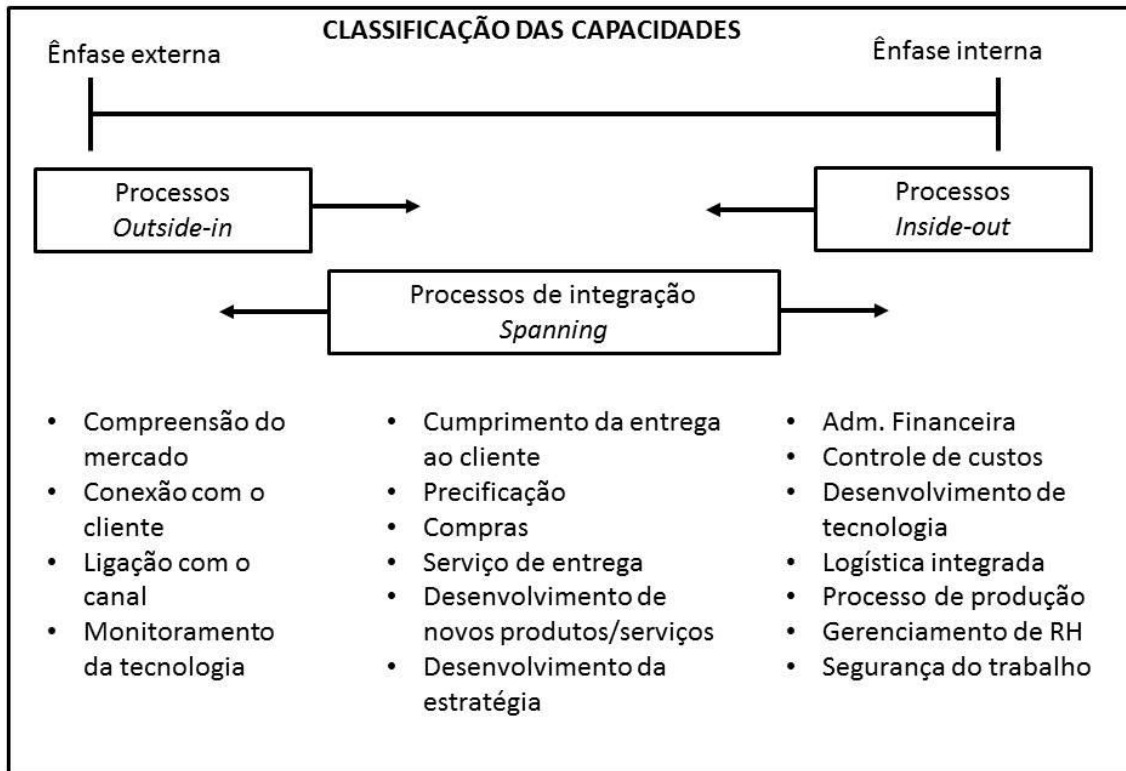


FIGURA 2: CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES  
 FONTE: ADAPTADO DE DAY (1994, p. 41, traduzido pela autora)

O modelo de Day (1994) representado pela (FIGURA 2) reúne os principais processos que uma organização orientada ao mercado deve desenvolver, e são descritas conforme abaixo:

- a) *Outside-In*: são as capacidades que atuam de fora para dentro da organização, que estão no ambiente externo e que influenciam as decisões internas – informações de mercado, consumidores e canais de distribuição, e o monitoramento da tecnologia;
- b) *Inside-Out*: capacidades que atuam de dentro da organização para o mercado – processo de manufatura, logística, recursos humanos com treinamento, recrutamento e motivação;
- c) *Spanning*: integração entre os processos internos e externos – desenvolvimento das estratégias, política de preços, compras, pedidos, desenvolvimento de novos produtos e serviços aos clientes.

Ainda, Day (1994) enfatiza o desenvolvimento de duas capacidades distintas que são: a compreensão do mercado (*market-sensing*) e a conexão com o cliente (*customer-linking*) sendo esses os fundamentos básicos da orientação para o mercado e que devem ser utilizados para antecipar ações e respostas na busca pela vantagem competitiva e pelos resultados. Com

esta primeira classificação se tem alguns *insights* sobre as capacidades que podem estar relacionadas com a área de marketing e com foco nos objetivos de mercado da organização.

Após o ensaio teórico de Day (1994), a academia passou a buscar a identificação das principais capacidades de marketing, entender como são desenvolvidas, quais são os antecedentes das relações e como influenciam o desempenho organizacional. Sendo assim, durante os 20 anos seguintes, de 1994 a 2014, diversos estudos buscaram este objetivo nas mais diversas aplicações.

Vorhies (1998) aplicou empiricamente a proposta de Day (1994) e com base em estudo de Mckee et al. (1989) desenvolveu uma escala com as principais capacidades de marketing que poderiam gerar valor para a organização. Vorhies (1998) utilizou o que Mckee et al. (1989) chamaram de táticas de marketing: mapeamento de mercado, desenvolvimento de produtos, precificação, propaganda, distribuição, contato direto com cliente e atividade política. Na adaptação de Vorhies (1998) as capacidades de marketing então utilizadas foram: promoção, produto, pesquisa de mercado, precificação e distribuição.

Dando continuidade aos estudos, Vorhies e Harker (2000) buscaram descobrir quais eram as capacidades de marketing mais importantes para as empresas orientadas ao mercado e as identificaram e conceituaram da seguinte forma:

- a) Pesquisa de mercado: busca e repasse de informações sobre clientes e mercados para a organização que irá definir as ações a serem tomadas frente a novas oportunidades e necessidades não atendidas;
- b) Precificação: gerenciamento e monitoramento dos preços da empresa e concorrência a fim de se manter competitivo no mercado;
- c) Desenvolvimento de produtos: que deve promover o equilíbrio entre o que a necessidade do cliente e os objetivos financeiros da organização;
- d) Gerenciamento do canal de distribuição: é o gerenciamento do relacionamento com os distribuidores diretos do produto;
- e) Promoção: que reúne as práticas de propaganda e vendas (promoções e processo);
- f) Gerenciamento de marketing: possui duas frentes: gerenciar os projetos de marketing e na conquista de novos clientes.

Vorhies e Harker (2000) reforçaram que cada empresa irá entregar uma solução diferente para o mercado em que atua, apesar de ter o mesmo objetivo que é de satisfazer as

necessidades dos clientes e de estar em um mesmo segmento ou mercado. Cabe ressaltar que cada organização irá desenvolver capacidades de marketing semelhantes, porém nunca as mesmas, e isso garante que as capacidades de marketing sejam únicas e inimitáveis (VORHIES; HARKER, 2000). Neste mesmo estudo, Vorhies e Harker (2000) desenvolveram uma escala própria para medir as capacidades de marketing e que foi sendo aprimorada em estudos seguintes.

Weerawardena (2003) utilizou a primeira escala de capacidades de marketing desenvolvida por Atuahene-Gima (1993) para aplicar ao seu estudo, onde analisou as capacidades de marketing como mediadoras das relações entre intensidade empreendedora e intensidade de inovação organizacional e vantagem competitiva. Weerawardena (2003) considerou como capacidades de marketing os processos da área de marketing para cada variável da escala, sendo estes os responsáveis por atender os mercados-alvo e gerar valor para os clientes. As descrições dos itens são:

- a) Serviços ao cliente: tarefas intangíveis para atender às necessidades do consumidor;
- b) Atividades promocionais: utilizados para a conquista de participação de mercado e aumento em vendas;
- c) Qualidade da equipe de vendas: habilidades dos vendedores;
- d) Rede de distribuição: desenvolvimento e gerenciamento do relacionamento com distribuidores (VORHIES; HARKER, 2000 apud WEERAWARDENA, 2003);
- e) Recursos para propaganda: relação entre investimento *versus* receitas;
- f) Pesquisa de mercado: utilizada para entender o consumidor e monitorar produtos e concorrência;
- g) Habilidade de diferenciação de produtos: agregar valor ao produto;
- h) Velocidade de introdução de novos produtos.

As classificações de Vorhies e Harker (2000) e de Weerawardena (2003) também são semelhantes e complementares, incrementando assim, o conjunto de capacidades de marketing que podem ser trabalhadas para a obtenção de resultados e competitividade.

Continuando a sequência de estudos e aprimoramento de escalas para avaliar as capacidades de marketing, Morgan e Vorhies (2003) acrescentaram as capacidades arquiteturais que consistem em análise do ambiente, planejamento de mercado, desenvolvimento de habilidades e implementação de marketing. Para Slotegraaf e Dickson (2004) uma das principais habilidades de um planejamento é poder prever as mudanças do

ambiente ao realizar um monitoramento constante dos ambientes internos e externos da organização visando tendências e oportunidades. Saber utilizar os principais recursos e capacidades e identificar possíveis pontos fracos são premissas para o planejamento, pois é pelo planejamento de marketing que a organização desenvolve diretrizes estratégicas e táticas com a alocação apropriada de recursos para atingir seus objetivos (SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004). Com esta definição tanto o planejamento de marketing como a sua implementação passam a ser considerados capacidades arquiteturais de marketing (MORGAN et al., 2003).

Vorhies e Morgan (2005) verificaram que com a utilização do *benchmarking* é possível desenvolver as capacidades de marketing e assim identificaram e avaliaram os oito principais grupos pertencentes a estas capacidades: precificação, desenvolvimento de produtos, gerenciamento de canal, comunicação, vendas, informações de mercado, planejamento de marketing e implementação de marketing. Dessa forma é possível identificar e medir como as capacidades de marketing afetam o desempenho organizacional, e quais delas são mais representativas no desempenho (VORHIES; MORGAN, 2005). Assim os estudos com as capacidades de marketing passam a ser mais assertivos e indicam quais capacidades devem ser trabalhadas em busca dos objetivos financeiros, de mercado e de satisfação do cliente.

Nessa contínua busca por identificar as capacidades de marketing e quais delas impactam no desempenho organizacional, Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009), avaliaram como o gerenciamento de marca e o *Customer Relationship Management* (CRM) podem afetar o desempenho financeiro diretamente. Tanto o gerenciamento de marca como CRM possuem relação com a habilidade da organização em implementar recursos, ou seja de realizar investimentos tanto para a reputação da organização como para com a relação com os clientes (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009). O resultado mostra que estas capacidades de marketing são responsáveis pelo aumento da receita e da margem de crescimento da organização (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009).

Day (2011) retoma o estudo sobre capacidades de marketing sugerindo que com as rápidas mudanças acontecendo no ambiente externo, as organizações devem desenvolver mecanismos que identifiquem e se antecipem a estas mudanças. Assim, surgem as capacidades de marketing adaptativas que mais especificamente são:

- Aprendizagem de mercado vigilante que antecipa as mudanças e necessidades dos mercados no qual a organização está inserida;
- Experimentação de mercado adaptativo que é justamente aprender pela experimentação;
- Relacionamento com cliente através das novas mídias e redes sociais.

A pesquisa de Day (2011) é pautada nas diferenças entre as capacidades organizacionais advindas da VBR e nas capacidades dinâmicas. Abaixo é representado o modelo de Day (2011) conforme (FIGURA 3):

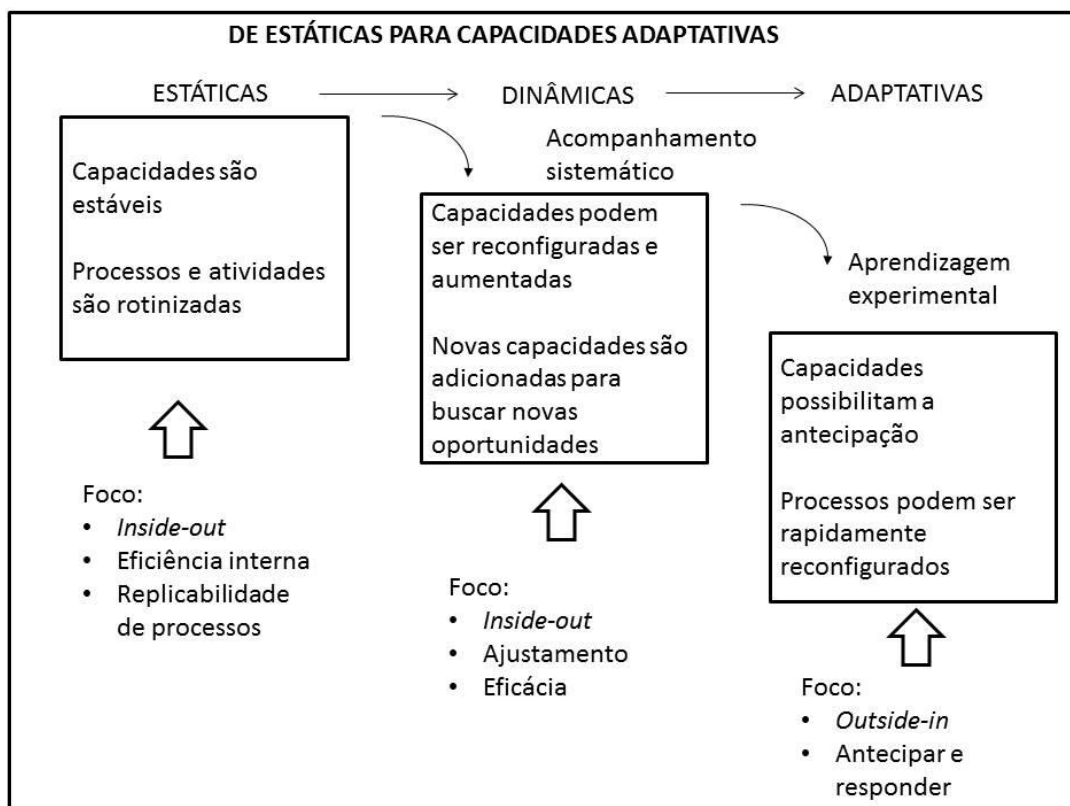


FIGURA 3: CAPACIDADES ADAPTATIVAS  
 FONTE: ADAPTADO DE DAY (2011, p. 188, traduzido pela autora)

Conforme a (FIGURA 3) apresenta, para Day (2011), as capacidades estáticas como seu próprio nome já diz são estáveis e os processos seguem uma rotina constante, tendo como foco principal o olhar de dentro para a fora (*inside-out*) da organização. As capacidades dinâmicas podem ser reconfiguradas ou então desenvolvidas na busca por novas oportunidades, mas as capacidades adaptativas devem se antecipar a estas mudanças através da aprendizagem do mercado e da experimentação (DAY, 2011). O foco da organização é o ambiente externo e assim as atividades devem acontecer de fora para dentro (*outside-in*)



(DAY, 2011). Com esta nova contribuição de Day (2011) para o marketing estratégico, é possível concluir que as organizações não devem somente estar atentas ao que acontece ao seu ambiente externo e a partir daí se reconfigurarem para que possam suprir novas demandas, mas sim anteciparem estas mudanças avaliando tendências, novos comportamentos e públicos, e então estarem prontas para elas quando acontecerem.

Após diversas contribuições para a teoria sobre capacidades de marketing, Morgan (2012) apresentou um modelo processual de como o marketing pode ser tratado de forma estratégica e sua relação direta com o desempenho. Utilizou como base de seu estudo três teorias estratégicas – Visão Baseada em Recursos (VBR), Capacidades Dinâmicas e Análise Estrutural – e assim relacionando os principais pontos destas teorias, desenhou o seguinte processo estratégico de marketing, apresentado pela (FIGURA 4):

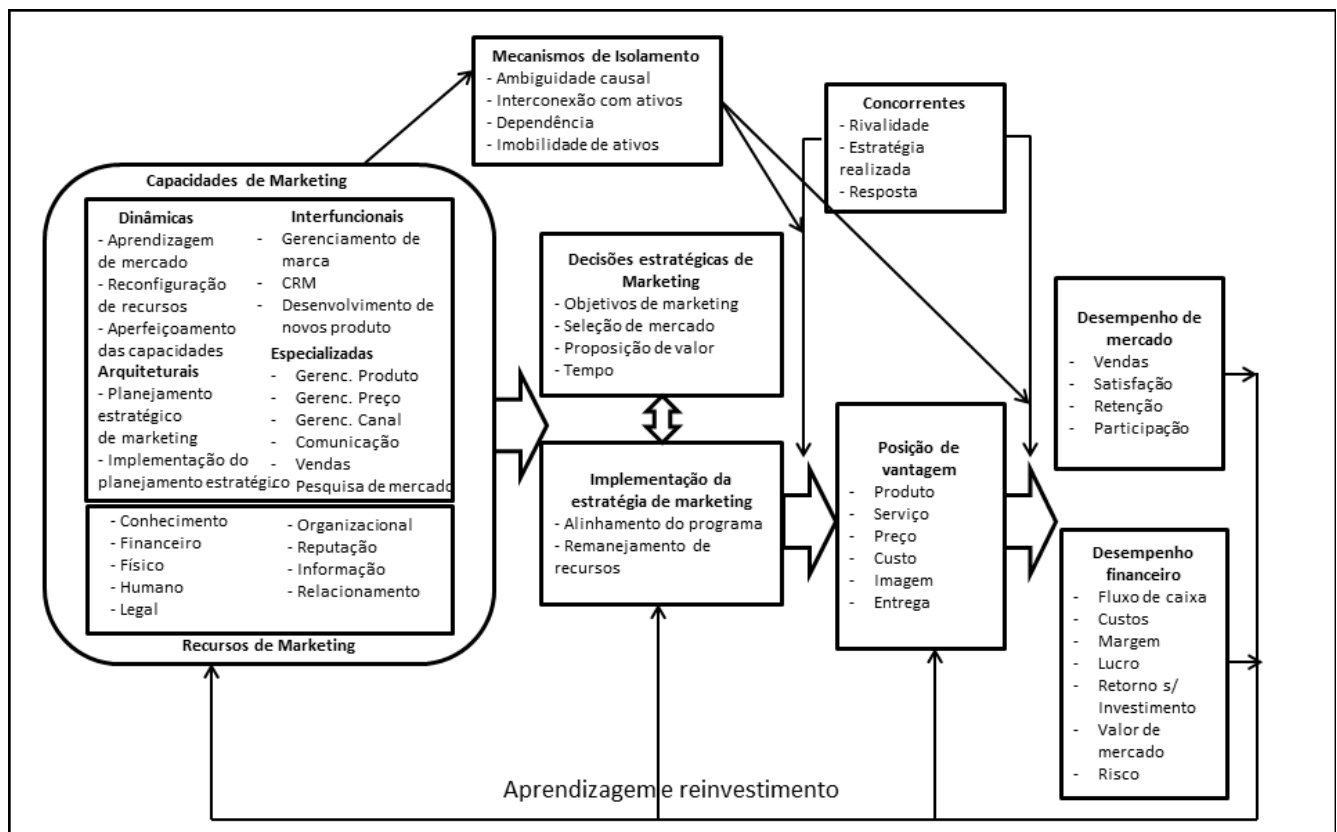


FIGURA 4 – MODELO CONCEITUAL DE CONEXÃO DO MARKETING AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. FONTE: ADAPTADO DE MORGAN (2012, p. 104, traduzido pela autora).

Com o mapeamento deste processo estratégico apresentado pela (FIGURA 4), Morgan (2012) destacou que os recursos e as capacidades de marketing levam às decisões estratégicas, que se referem aos objetivos de marketing, à seleção de mercado, proposição de valor e o

tempo de implementação de uma estratégia. Este grupo se inter-relaciona com a implementação da estratégia de marketing, ou seja, com alinhamento do programa das estratégias que correspondem aos planos táticos para que as estratégias sejam colocadas em prática e o remanejamento dos recursos que dará suporte a estes planos. Neste processo foi possível identificar onde a concorrência afeta o processo, ocorrendo em dois momentos: antes de se obter a vantagem competitiva ou após, pois a vantagem competitiva é um antecedente dos resultados financeiros e de mercado. Os mecanismos de isolamento representados pelas capacidades de marketing contribuem para que os efeitos da concorrência sejam minimizados. Ao final se tem o desempenho dividido entre desempenho de mercado e financeiro, que são os grandes objetivos de qualquer organização. É possível perceber um ciclo contínuo onde são feitos os reinvestimentos para se desenvolverem e adaptarem novas estratégias com base no conhecimento adquirido ao longo do processo (MORGAN, 2012).

Com este modelo processual, Morgan (2012) reuniu, classificou e identificou as capacidades de marketing conforme abaixo:

- a) Capacidades dinâmicas de marketing: estão relacionadas com o ambiente dinâmico da organização, ou seja, na capacidade de conhecimento do mercado e dos atores nele inseridos, no remanejamento de seus recursos, seja desenvolvimento ou aquisição e com isso aprimorar as demais capacidades de marketing para atender os objetivos estratégicos (MORGAN, 2012);
- b) Capacidades arquiteturas de marketing: correspondem ao planejamento estratégico de marketing e a sua implementação (MORGAN et. al, 2003; VORHIES, MORGAN, 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004);
- c) Capacidades interfuncionais de marketing: representam um grupo mais complexo de capacidades, pois dependem de um grande número de outras capacidades de marketing para serem desenvolvidas (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009);
- d) Capacidades especializadas de marketing: correspondem ao marketing mix e relacionam-se também com outras áreas da organização (VORHIES, 1998; VORHIES;HARKER, 2000; WEERAWARDENA, 2003).

Esta classificação foi considerada pelo presente trabalho e as capacidades especializadas de marketing foram o objeto de análise entre as relações com a inovatividade e o desempenho organizacional.

### **2.1.2 Desenvolvimento das capacidades de marketing e resultados**

É possível perceber que existem diferenças no desenvolvimento das capacidades de marketing de acordo com o segmento ou campo de atuação das organizações. Para Fahy et. al (2000) o desenvolvimento das capacidades de marketing está relacionado com os ambientes econômicos, culturais e institucionais no qual a organização está inserida, pois a organização precisa ter acesso a recursos para desenvolvê-las. Estes recursos estão no ambiente externo da organização e alguns se encontram mais disponíveis do que outros, e dependendo de onde a organização está localizada estes podem ser mais fáceis ou difíceis de encontrar ou adquirir (FAHY et al., 2000).

Shipley et. al (1998) estudaram empresas que foram privatizadas e aquelas que se mantiveram como estatais e encontraram que as capacidades de marketing são mais desenvolvidas nas empresas privatizadas, refletindo esse resultado no desenvolvimento de novos produtos, com ênfase em qualidade e na busca por vantagem competitiva. Complementando estes resultados, Fahy et al (2000) encontraram evidências que organizações com capital estrangeiro tendem a desenvolver melhor suas capacidades de marketing do que suas concorrentes locais. A liderança em capacidades de marketing está associada positivamente com o desempenho financeiro e de mercado. Porém os resultados são mais expressivos em empresas que recebem investimento estrangeiro justamente pelas empresas locais não terem acesso aos mesmos recursos que as empresas internacionais (FAHY et. al, 2000).

Vorhies (1998) verificou uma forte relação entre estratégia organizacional, processamento de informações do mercado e estrutura organizacional no desenvolvimento das capacidades de marketing. Quando a organização tem suas estratégias organizacionais bem definidas, algumas estratégias funcionais de marketing podem vir a ser desenvolvidas, pois quando objetivos estratégicos estão relacionados com o mercado, as capacidades de marketing participam desse processo (VORHIES, 1998). O processamento de informações de mercado diz respeito à disseminação da informação dentro da própria área de marketing ativando capacidades de marketing como pesquisa de mercado, e interfuncionais, onde outras áreas podem vir a fazer parte de determinado plano de ação (VORHIES, 1998). E por fim, se

desenvolvem capacidades de marketing onde existe maior centralização na tomada de decisão, porém este item está atrelado também ao tamanho da organização (VORHIES, 1998).

Os antecedentes também influenciam o desenvolvimento das capacidades de marketing e são os aspectos culturais da organização (VORHIES, 1998). O primeiro deles é a orientação para o mercado, onde as ações devem ser consistentes com o conceito de marketing, visando entender o mercado no qual a organização está inserida e suas necessidades. A orientação para o mercado como aspecto cultural deve ser disseminada por toda a empresa, através da alta direção (KOHLI; JAWORSKI, 1990; VORHIES; HARKER, 2000). Vorhies e Harker (2000) encontraram que empresas orientadas ao mercado desenvolvem melhor suas capacidades de marketing e assim conseguem superar sua concorrência.

Outro antecedente importante é a intensidade empreendedora que influencia fortemente o desenvolvimento das capacidades de marketing, sendo fomentada pelos próprios empreendedores, pois as organizações que possuem um alto desenvolvimento destas capacidades realizam mais modificações em produtos, processos, métodos de marketing e em sistemas gerenciais (WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004).

Ainda como antecedente, a aprendizagem com foco no mercado, que é a busca por informações de mercado, concorrência e cliente, contribui para o desenvolvimento de capacidades de marketing específicas (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004). Assim a organização pode alinhar suas habilidades em prol de sucesso em lançamentos e modificações de produtos (GREENLEY; OKTEMGIL, 1997). Corroborando esta colocação, o conhecimento adquirido com projetos de desenvolvimento de novos produtos ao longo do tempo permite criar um histórico interno – com redução de custo e tempo – e inteligência de mercado, pois a organização consegue identificar qual mercado atingir e o que oferecer ao público-alvo (MARSH; STOCK, 2003). Dentro deste mesmo contexto, a teoria da Visão Baseada em Conhecimento está pautada em como a gestão do conhecimento é utilizada para o desenvolvimento de estratégias, principalmente por empresas de exportação, pois a gestão do conhecimento é fundamental em casos de expansão de mercado (MORGAN et. al. 2003). Neste caso o planejamento estratégico de marketing como capacidade de marketing é imprescindível para a adaptação da organização ao novo mercado e na obtenção de resultados positivos (MORGAN et. al. 2003).

As capacidades de marketing são utilizadas para antecipar ações e respostas diante das informações originadas pelo mercado e de clientes e disseminadas pela organização. O resultado deste processo é a eficiência organizacional: ganho de vantagem competitiva, melhor desempenho, lucratividade e adaptabilidade, justificando assim o porquê de serem trabalhadas estrategicamente (DAY, 1994; VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003). São as principais fontes para a organização obter uma posição competitiva frente aos concorrentes (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010), aumentando seu desempenho financeiro e de mercado (FAHY et al., 2000). O aprimoramento dessas capacidades deve ser um processo contínuo de refinamento (WEERAWARDENA, 2003) e assim o benchmarking também pode ser uma forma de identificar e desenvolver as capacidades de marketing para o aumento do desempenho organizacional (VORHIES; MORGAN, 2005).

Trabalhar com a integração interfuncional como marketing e vendas, também auxilia o desenvolvimento de capacidades de marketing que possuem foco no mercado e em clientes uma vez que a comunicação e colaboração entre estas duas áreas são essenciais para o atendimento ao cliente (GUENZI; TROILO, 2006). Outra capacidade de marketing interfuncional importante para a organização é o Customer Relationship Management (CRM) e quando avaliado o retorno que a organização tem ao utilizá-lo, Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009) verificaram que este tem um efeito direto e positivo na taxa de crescimento de margem. Ainda dentro das capacidades interfuncionais de marketing se tem o gerenciamento de marca, e de acordo com Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009) esta capacidade influencia positivamente a taxa de crescimento da receita organizacional.

Também foi possível encontrar no estudo de Moore e Fairhust (2003) que no varejo a capacidade de marketing mais eficaz em relação ao desempenho financeiro e operacional, é a diferenciação de imagem, mas que neste caso significa o quanto à imagem do varejista é exclusiva e promocional, referindo-se a propagandas e promoções realizadas pela loja. Ou seja, o investimento realizado em diferenciação de imagem é revertido em aumento no desempenho (MOORE; FAIRHUST, 2003). Nath, Nachiappan e Ramanathan (2010) concluíram que capacidades de marketing impactam mais no desempenho das empresas que são eficientes, pois empresas que possuem capacidades de marketing bem desenvolvidas entendem e atendem as necessidades de seus clientes, e o reflexo dessas ações resultam

diretamente em melhores resultados financeiros como: retorno sobre ativos, capital de giro, retorno do capital investido, total de ativos e lucro.

Outro ponto a ressaltar na questão de resultados, é que na Visão Baseada em Recursos é possível combinar recursos e capacidades para juntos aumentarem o impacto no desempenho (NGO; O´CASS, 2012a). Dentro deste conceito alguns estudos foram realizados para verificar se esta afirmação é realmente válida. Assim Song et. al (2005) combinaram capacidades de marketing com capacidades tecnológicas e este estudo não trouxe o resultado esperado. A sinergia entre estas capacidades não foi suficiente para impactar o aumento no desempenho, somente com a moderação da turbulência tecnológica de mercado é que o resultado se mostrou positivo (SONG et. al., 2005).

Morgan, Vorhies e Mason (2009), utilizando a orientação para o mercado como um ativo organizacional, e combinando com as capacidades de marketing, conseguiram verificar que houve um impacto positivo no aumento em vendas e participação de mercado, e também na lucratividade e no retorno sobre os ativos. Ainda, Ngo e O´Cass (2012a) aplicaram a interação entre os recursos de marketing e as capacidades de marketing e o resultado novamente foi positivo, reiterando assim que quando há a combinação entre recursos e capacidades o desempenho é impactado positivamente, seja ele de mercado ou financeiro.

Outras interações relevantes para esta pesquisa estão relacionadas com a inovação. Ngo e O´Cass (2011) relacionaram a capacidade inovadora com as capacidades de marketing e conseguiram comprovar que estas duas capacidades são complementares e esta interação impacta diretamente nas vendas totais, na participação de mercado e no lucro bruto. Porém, com esta mesma interação, entre capacidades de marketing e capacidade inovadora, foi possível verificar que não há impacto positivo no desempenho de inovação, somente no desempenho relacionado ao cliente, como satisfação, retenção, atração e relacionamento (NGO; O´CASS, 2012b). Mas cabe destacar que as capacidades de marketing relacionam-se direta e positivamente com o desempenho de inovação (NGO; O´CASS, 2012b).

No que diz respeito ainda sobre capacidades de marketing e inovação, Weerawardena (2003) apontou que as capacidades de marketing influenciam a intensidade de inovação organizacional e vantagem competitiva. Já no estudo seguinte, Weerawardena e O´Cass (2004) não encontraram esta relação, porém tanto capacidades de marketing e intensidade de inovação organizacional se relacionam com a vantagem competitiva. Para Weerawardena e

O’Cass (2004) isso mostra que se as capacidades de marketing, se bem trabalhadas e representadas pelo mix de marketing, desenvolvem produtos diferenciados e conseguem desenvolver e entregar inovações ao mercado.

Ainda dentro dos estudos com inovação, Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) relacionaram a orientação para inovação com capacidades de marketing. O resultado do estudo mostra que a orientação para a inovação representada pela inovatividade impacta positivamente no desenvolvimento das capacidades de marketing (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Com isso a empresa consegue se adequar ao mercado e desenvolver novas capacidades de marketing para melhorar seu desempenho organizacional que neste caso foi representado por vendas, lucratividade, participação de mercado e satisfação do cliente (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Assim, com os estudos apresentados é possível perceber a importância estratégica que as capacidades de marketing têm para as organizações, principalmente pelo impacto em desempenho, seja ele financeiro, de mercado ou ainda de inovação. Cabe a esta pesquisa identificar quais serão os impactos, se positivo ou negativo, nas relações propostas dentro das empresas do setor de tecnologia da informação.

Na sequência são apresentados os conceitos, aplicações e resultados sobre inovatividade.

## 2.2 INOVAÇÃO E INOVATIVIDADE

Para Calantone et. al. (p.517, 2002) a “inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços”. Drucker (1998, p. 149) definiu inovação como “um esforço para criar uma mudança intencional” e para o Manual de Oslo (2005, p.46) “é a implementação significativa de um novo produto ou serviço, processo, um novo método de marketing ou de práticas organizacionais”. Ainda, para Drucker (1998), a inovação deriva de oportunidades, estejam elas presentes dentro da própria empresa - podendo

ser algo repentino, de mudanças necessárias em processos, na própria indústria ou de mercado - além das externas, como mudanças demográficas, de opinião e de novos conhecimentos. Tendo exposto estas definições, entende-se que a inovação pode mobilizar a organização como um todo, e ocorrerá através do monitoramento das oportunidades, estejam elas presentes no ambiente externo ou interno.

Quando se trata de inovações de marketing, estas buscam atender às necessidades dos consumidores, seja através de um novo mercado, de adequações em produtos com o foco em vendas e retorno para a empresa (OECD, 2005). Geralmente dentro da área de marketing a inovação é representada pelo desenvolvimento de novos produtos (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998) porém o Manual de Oslo (2005) identifica possíveis inovações em marketing aquelas que afetam o composto de marketing ou então em novos processos ou estratégias de marketing que ainda não tenham sido utilizados pela empresa.

Mas para que a inovação seja desenvolvida esta deve estar de acordo com o tipo de cultura organizacional, que para Hurley e Hult (1998) é um grupo complexo de valores e crenças que afetam o comportamento da organização como um todo. Um elemento que pertence à cultura organizacional e também ao processo de inovação é a inovatividade. A inovatividade é considerada um impulsionador da inovação, pois aponta a predisposição da empresa em inovar (HURLEY; HULT, 1998) e que faz parte da estratégia organizacional (SUBRAMANIAN, 1996).

Dentro da literatura existente a inovatividade pode ser relacionada de três maneiras: inovatividade individual, organizacional e de produto. A inovatividade individual é considerada como um aspecto comportamental individual e definida como a “disposição em inovar” (HURT et al., 1977, p. 59), ou seja, neste caso o indivíduo é o agente que influencia a organização às mudanças. Quando se é trabalhado com inovatividade de produto, esta está relacionada ao lançamento de novos produtos ao mercado, que podem ser novos para a empresa ou novos para o mundo (KLEINSCHMIDT; COOPER, 1991).

A inovatividade organizacional pode ser avaliada das seguintes formas:

- a) pelo número médio de inovações desenvolvidas, pelo tempo médio de desenvolvimento de inovações e pela continuidade em relação ao tempo de lançamento destas inovações (SUBRAMANIAN, 1996);



- b) pela percepção da organização em seu comportamento inovador em relação ao mercado (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993);
- c) quando presente na cultura organizacional pela abertura e adoção de novas ideias pela organização (HURLEY; HULT, 1998).

O ponto em comum e lógico encontrado nestas abordagens é que ao avaliar a inovatividade é possível caracterizar se uma organização é inovadora ou não. Como conceito de inovatividade, o presente trabalho considera que a inovatividade organizacional é entendida como uma característica cultural da organização (HURLEY; HULT, 1998) e com a presença de valores e crenças em prol da inovação (GRISSEMAN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013). A inovatividade é vista como componente chave de sucesso para solução de problemas e mudanças (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008) e que envolve todo o âmbito corporativo, amparando e incentivando a criatividade e novas ideias (WEERAWARDENA, 2003). É também uma marca da organização, pois é pela ampla adoção de inovações que se caracteriza uma organização inovadora (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996) e deve ser compartilhada com todas as áreas uma vez que se relaciona com a postura e a intenção de inovar (MENGUC; AUH, 2006).

Cabe ressaltar que a inovatividade é um elemento da estratégia organizacional que incide no comportamento de longo prazo da organização sofrendo variações em determinados períodos de tempo, onde em um momento a organização pode apresentar um comportamento mais inovador e em outro, menos inovador (SUBRAMANIAN, 1996). Subramanian (1996) relacionando a inovatividade com o desempenho organizacional e a turbulência de mercado, encontrou que quando o ambiente em que a organização está inserida é instável, esta é significativamente mais inovadora do que as empresas presentes em ambientes estáveis. Ainda, em ambientes turbulentos as empresas conseguem adotar as inovações mais rapidamente e assim aumentarem sua eficácia, ou seja, aumentam sua participação de mercado e ao manterem um ritmo constante de lançamento de inovações, aumentam sua eficiência por meio de resultados financeiros (SUBRAMANIAN, 1996). Com estas evidências, percebe-se que a inovatividade tem como papel auxiliar a organização a entregar soluções, em forma de produtos ou serviços, ao ambiente e ao mercado no qual a organização está inserida e contribuir com os resultados organizacionais.

Seguindo a premissa que a inovatividade está relacionada com a estratégia, Hadjimanolis (2000) identificou que as organizações que são mais organizadas e que possuem suas estratégias documentadas, tendem a buscar mais inovações. Hadjimanolis (2000) colocou diversos fatores organizacionais para testar a inovatividade, como recursos e capacidades, além da tecnologia da informação e planejamento estratégico influenciando a inovatividade. Porém não conseguiu confirmar que a inovatividade impacte diretamente no desempenho de pequenas e médias empresas (HADJIMANOLIS, 2000).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) relacionaram a cultura corporativa, a orientação para o cliente e a inovatividade com o desempenho de mercado. Verificaram que tanto a orientação para o cliente e a inovatividade são os antecedentes que mais impactam no desempenho. Este resultado reforça o conceito de marketing, que tem como premissas as razões de existência de qualquer negócio: inovação e foco no cliente (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Deshpandé, Farley e Webster (1993) avaliaram a inovatividade pelo comportamento organizacional ao lançar um novo produto ou serviço ao mercado, ou seja, esta abordagem avalia como a empresa se percebe perante o lançamento de uma inovação ao mercado, diferente de Subramanian (1996) que propõe avaliar as inovações realizadas em si e a continuidade dos lançamentos de inovação.

Para Hurley e Hult (1998) a inovatividade é percebida como um aspecto da cultura e uma medida da orientação da organização em favor da inovação, e quando combinada com os recursos adequados facilita a implementação de inovações, criando a capacidade para inovar. A capacidade para inovar impacta em vantagem competitiva e em melhor desempenho organizacional, sendo assim, quanto maior o nível de inovatividade, maior é a capacidade de adaptação e inovação (HURLEY; HULT, 1998). Com isso pode-se entender que as empresas que estimulam novas ideias e se tornam abertas para implementá-las, inovam mais que aquelas que não incentivam ou que trazem estas premissas em seus valores e crenças. Ainda, a inovatividade também estimula o desenvolvimento de soluções a problemas e desafios industriais, sendo a base para o sucesso e sobrevivência da organização (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Diversos estudos sobre inovatividade procuraram entender seus antecedentes (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; MENGUC; AUH, 2006); Um deles é o estudo de Han, Kim e Srivastava (1998) que relacionaram a orientação para o mercado, inovatividade e desempenho, sendo a inovatividade mediadora dessa relação,

alcançando resultado positivo. Para eles, a inovação é fundamental para o desempenho organizacional e tanto inovações técnicas como administrativas influenciam positivamente o desempenho (HAN; KIM; SRIVASTAVA,1998). Porém Han, Kim e Srisvastava (1998) ressaltaram que para acontecer esse resultado é necessária uma cultura corporativa voltada ao mercado que facilitará o desenvolvimento de inovações.

De acordo com Hult, Hurley e Knight (2004) a inovatividade se faz útil para impulsionar o desenvolvimento de novos produtos, diversificar linhas e expandir o escopo de atividades da empresa pertencendo estas decisões ao nível estratégico. A inovatividade também se relaciona com as áreas de marketing, operações e pesquisa e desenvolvimento (P&D) (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Hult, Hurley e Knight (2004) buscaram o entendimento de como os antecedentes (orientação para o mercado, intensidade empreendedora e orientação para aprendizagem) influenciam a inovatividade e como estas relações influenciam o desempenho. Esta operacionalização da inovatividade ajudará a organização a buscar a manutenção da vantagem competitiva, uma vez que a inovatividade tem relação com o desenvolvimento da inteligência de mercado, e a utilização das informações deve contribuir para o desenvolvimento de inovações (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Este estudo comprovou que a inovatividade é determinante no desempenho do negócio, independente se existe ou não turbulência de mercado (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Outro estudo que relacionou a inovatividade com orientação para o mercado foi o de Menguc e Auh (2006) que consideraram a inovatividade como um recurso organizacional e a orientação para o mercado como uma capacidade dinâmica. Neste estudo os autores seguiram a teoria da combinação de recursos e capacidades ditada pela VBR e assim chegaram ao resultado que esta interação aumenta o desempenho organizacional, representado por itens como: retorno sobre investimento, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos, crescimento em vendas, crescimento na participação de mercado, crescimento no lucro, fluxo de caixa pelas operações de mercado e lucratividade (MENGUC; AUH, 2006). Ainda, esta interação permite que a empresa alcance a vantagem competitiva, uma vez que se torna difícil identificar o agente que proporcionou esta vantagem (MENGUC; AUH, 2006). Porém vale ressaltar que se não houver a interação o resultado será diferente, ou seja, a orientação para o mercado sozinha não trará resultados positivos no desempenho, cabendo aos gestores saberem

dosar o grau de investimento em cada uma das duas variáveis para o desenvolvimento de novos produtos (MENGUC; AUH, 2006).

A inovatividade também teve seu campo de aplicação explorado. O estudo de Keskin (2006) avaliou a inovatividade em pequenas e médias empresas do setor de serviços, tendo a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional como antecedentes da relação com a inovatividade e desempenho. Quando a inovatividade está presente, é possível levantar novas ideias e soluções, desenvolver novos produtos ou serviços e desenvolver métodos e operações com criatividade, aumentando a participação de mercado e a taxa de crescimento e ao contrário de Hadjimanolis (2000), Keskin (2006) encontrou estes resultados positivos em empresas de pequeno e médio porte. Para Rhee, Park e Lee (2010) a inovatividade é essencial para o sucesso e sobrevivência organizacional, principalmente para as pequenas e médias empresas que possuem menos recursos que as grandes, e ainda é uma grande fonte para a competitividade nessas empresas do que nas maiores.

Para Theoharakis e Hooley (2008) a inovatividade organizacional trará mais benefícios às organizações em economias emergentes uma vez que devem se preocupar em se tornarem mais competitivas dentro de uma economia de mercado global. A orientação ao cliente leva a organização a alocar recursos aos clientes atuais, e a inovatividade reorganiza estes recursos para atender a novos clientes (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Este estudo conseguiu verificar como a inovatividade pode tanto afetar o serviço ao cliente e a diferenciação de produto levando assim a um melhor desempenho organizacional, porém trabalhar com serviços ao cliente leva a um melhor desempenho financeiro a curto prazo, enquanto que desenvolver produtos leva à manutenção da vantagem competitiva (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Para os autores, "o link direto entre inovatividade e desempenho financeiro sugere que organizações inovativas adotam novos processos e métodos que são potencialmente mais eficientes" (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008, p.77).

Tajeddini (2010) e Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) avaliaram o impacto da inovatividade no segmento de hotelaria. Enquanto que Tajeddini (2010) encontrou resultados positivos no desempenho financeiro, Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) verificaram que a inovatividade não tem efeito direto no desempenho: rentabilidade, lucratividade, vendas e participação de mercado. Como o segmento pesquisado é de serviços talvez seja difícil identificar como a inovatividade pode de fato impulsionar a inovação e como o cliente pode perceber isso.

Kyrgidou e Spyropoulou (2013) estudaram como a inovatividade media a relação entre as capacidades organizacionais representadas por gerenciais, empreendedoras e técnicas e impacto indireto no desempenho organizacional. O principal argumento do estudo é que estas capacidades geram valor por possuírem elementos que estimulam a adesão de novas tecnologias, processos e ideias e assim a organização desenvolve produtos inovadores (KYRGIDOU; SPYROPOULOU, 2013). As capacidades gerenciais e empreendedoras são parcialmente relacionadas com o desempenho organizacional por meio da inovatividade, porém a inovatividade afeta diretamente o desempenho organizacional, ou seja, em desempenho de vendas, financeiro e de clientes (KYRGIDOU; SPYROPOULOU, 2013).

É possível concluir então que a inovatividade faz parte da estratégia organizacional (HADJAMANOLIS, 2000; SUBRAMANIAN, 1996) e que deve permear a cultura da organização ao incentivar a geração de ideias e soluções para o desenvolvimento de inovações (HURLEY; HUL, 1998; HAN; KIM; SRIVASTAVA,1998), e que pode ser responsável pelo desempenho organizacional (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Quando relacionada com elementos de mercado, como a orientação para o mercado, seus resultados também são positivos e proporcionam vantagem competitiva (MENGUC; AUH, 2006; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Para finalizar e entender o modelo proposto por este estudo passa-se para o último constructo deste trabalho e assim será possível seguir com as relações possíveis entre os três temas.

### 2.3 DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Esta pesquisa parte da definição de Slater, Olson e Hult (2010) que definiram desempenho como o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização ou a superação destes, e que para Morgan (2012) é essencialmente conduzido pelo nível competitivo presente no mercado no qual a organização atua. Sendo assim o desempenho está relacionado aos objetivos que a organização se propõe atingir desde que as condições de mercado permitam

isso. O desempenho organizacional pode ser avaliado por aspectos financeiros, de mercado e/ou inovação.

Para Morgan (2012), o desempenho financeiro é o aspecto central do desempenho organizacional e é representado pelas seguintes variáveis:

- a) Fluxo de caixa;
- b) Custos;
- c) Margem;
- d) Lucro;
- e) Retorno sobre o investimento;
- f) Valor de mercado;
- g) Ações.

Para Doyle (1994) um indicador mais comumente utilizado é a lucratividade, sendo caracterizada como uma definição de sucesso, uma vez que permite a comparação entre organizações. Ainda para Doyle (1994), os dados contábeis podem ser controversos em sua análise, pois alguns indicadores podem apresentar resultados positivos, outros não, e ainda são manipuláveis, para que seja possível apresentarem resultados positivos no curto prazo. Baumgarth (2010) definiu que o desempenho corporativo pode ser medido por objetivos econômicos ou de mercado. Assim, o desempenho econômico está relacionado aos aspectos financeiros, como vendas, finanças, produção e recursos humanos (BAUMGARTH, 2010). Para Homburg et al. (2007), o desempenho financeiro também pode ser representado pela média de vendas de uma unidade fabril.

No que diz respeito ao desempenho de mercado, Baumgarth (2010) apresentou que este se relaciona com as atividades de marketing em função de aquisição ou retenção de clientes e no aumento da participação de mercado e Homburg et. al. (2007) o definiram o como o atingimento dos objetivos de marketing como receitas, crescimento e participação de mercado. Morgan (2012) corrobora com estes itens e complementou ainda satisfação e retenção de clientes, pois quando a organização alcança um posicionamento competitivo, ela passa a ser positivamente percebida pelo cliente (MORGAN, 2012). Porém para Doyle (1994) existe um conflito entre participação de mercado e lucratividade, pois para se alcançar a participação de mercado são realizados investimentos, diminuindo a lucratividade neste período, e para a retomada dela são feitos cortes nestes investimentos e conseqüentemente reflete-se na perda de participação de mercado. Estes investimentos podem ser pesquisa de

mercado, desenvolvimento de produtos e avaliações das expectativas de preço e serviços esperados pelo consumidor (DOYLE, 1994).

Além do desempenho financeiro e de mercado, as organizações podem ser avaliadas pelo seu desempenho em inovação. Kotler e Trías de Bes (2011) apresentam que com a implementação de estratégias de inovação, faz-se necessário identificar se estas estão trazendo resultados para a organização ou não. Assim, os indicadores de inovação permitem verificar o êxito destas estratégias. Para Kotler e Trías de Bes (2011, p. 273) “os indicadores de inovação envolvem um conjunto de ferramentas e um sistema para medir a capacidade de inovação de uma organização”. Esse conceito é similar ao conceito de inovatividade que Subramanian (1996) utilizou para definir o quanto uma empresa é ou não inovadora, pois a inovação é fundamental para o crescimento de uma organização, seja em produtos ou em processos (TANG; PEE; IJIMA, 2013).

Kotler e Trías de Bes (2011) classificam os indicadores de inovação em:

- a) Indicadores econômicos: representam os resultados econômico-financeiros da organização, porém relacionados ao desenvolvimento de novos produtos;
- b) Intensidade: medido pelo número de inovações desenvolvidas ao longo do tempo;
- c) Eficácia: são indicadores relacionados à lucratividade, tendo como base os investimentos e a redução de custos;
- d) Cultura: relaciona-se com o incentivo à inovação e a criatividade.

Ainda, de acordo com Kotler e Trías de Bes (2011) é possível utilizar os indicadores de inovação para comparação entre a concorrência, entre outras unidades de negócios e se a empresa possui consistência em inovações implementadas. Assim é possível verificar se todo o esforço despendido para gerar inovações está de fato trazendo resultados positivos para a empresa (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011).

Tão importante quanto definir corretamente os indicadores de desempenho da organização, é necessário cuidar com a forma de obtenção das informações sobre os resultados da organização. Como existe dificuldade em se obter os dados financeiros das organizações devido às suas restrições de confidencialidade, é possível medir subjetivamente o desempenho organizacional sem perder a credibilidade destas informações (DESS; ROBINSON-JR, 1984). Quando utilizados indicadores subjetivos, é trabalhado com a percepção do respondente (PERIN; SAMPAIO, 1999). Para melhor entendimento e

verificação da validade dos dados subjetivos, Perin e Sampaio (1999) realizaram um estudo comparativo entre o uso de indicadores objetivos e subjetivos.

Perin e Sampaio (1999) avaliaram a correlação entre as medidas subjetivas e objetivas de três indicadores - retorno sobre ativos, taxa de crescimento de vendas e lucratividade. Foi possível comprovar que existe forte correlação entre medidas subjetivas e objetivas de desempenho (PERIN; SAMPAIO, 1999). Os indicadores avaliados quando utilizados de forma subjetiva, possuem correlação com o desempenho geral das empresas e assim podem ser tratados de forma subjetiva pelos pesquisadores (PERIN; SAMPAIO, 1999). Entende-se então que os dados subjetivos podem sim serem trabalhados por estudos acadêmicos, mesmo que derivem de uma avaliação da percepção do respondente.

Para o presente estudo, foram utilizados para a avaliação subjetiva das informações, os seguintes indicadores:

- a) Atingimento da meta de lucro;
- b) Retorno sobre o investimento;
- c) Atingimento das metas de vendas;
- d) Crescimento em vendas dentro da carteira de clientes existente;
- e) Atingimento da meta de participação de mercado;
- f) Crescimento sobre a concorrência;
- g) Quantidade de produtos desenvolvidos superior à concorrência;
- h) Conquista de novos mercados em relação à concorrência;
- i) Aumento da qualidade de produto em relação à concorrência;
- j) Sucesso no lançamento de novos produtos/serviços;
- k) Exclusividade de produtos/serviços.

Assim, com estes indicadores foi possível determinar o desempenho organizacional, avaliando informações financeiras, de mercado e de inovação, uma vez que o estudo se propõe a medir como as capacidades especializadas de marketing e a inovatividade estão relacionados ao desempenho organizacional.

Na sequência apresentam-se como são explorados e trabalhados os indicadores de desempenho nos estudos de capacidades de marketing. Não existe um consenso em pesquisas sobre capacidades de marketing e sua avaliação em relação ao desempenho organizacional. Por se tratarem de um amplo conjunto de capacidades de marketing, tipos de mercados e



populações pesquisadas, a análise de desempenho organizacional é definida conforme a especificidade de cada contexto. Cabe ressaltar que para Morgan (2012), a avaliação de desempenho se transforma em um ciclo de melhoramento das capacidades de marketing, ou seja, é pela implementação das estratégias de marketing e avaliação dos resultados de mercado e de desempenho, que as capacidades de marketing podem ser aprimoradas continuamente.

A seguir alguns exemplos sobre como foi trabalhado o constructo desempenho organizacional e sua relação com capacidades de marketing.

Shipley et. al (1998) compararam as organizações que foram privatizadas com as que se mantiveram estatais, e como estas desenvolviam suas capacidades de marketing. Foi constatado que as organizações privatizadas possuem resultados melhores que as estatais, ou seja, empresas que deixaram de ser controladas pelo governo e receberam mais investimentos, tiveram melhores resultados em lucratividade, fluxo de caixa, retorno sobre investimento, volume de vendas e participação de mercado (SHIPLEY et. al, 1998). Vorhies (1998) e Vorhies e Harker (2000) em seus estudos utilizaram os mesmos indicadores para avaliar se as capacidades de marketing se relacionam com o desempenho. Os indicadores são a eficácia geral de marketing tais como participação de mercado, aumento em vendas, quantidade de produtos lançados e lucratividade. Vorhies (1998) encontrou que as capacidades de marketing se relacionam fortemente com estes resultados organizacionais. No estudo de Vorhies e Harker (2000) as empresas que possuem capacidades de marketing e estão orientadas ao mercado obtêm melhores resultados do que aquelas que não estão orientadas ao mercado levando em consideração os mesmos indicadores.

Quando trabalharam com a capacidade de marketing desenvolvimento de novos produtos, Marsh e Stock (2003) aconselharam colocar indicadores de sucesso específicos como participação nas vendas de novos produtos, crescimento em vendas, participação de mercado e retorno sobre o investimento. Morgan et al. (2003) também trabalharam com indicadores de desempenho específicos. As capacidades arquiteturas compreendem o planejamento estratégico de marketing e sua implementação e se faz indispensável ao pensar em estratégias de exportação (MORGAN et. al, 2003). Sendo assim, para verificar o desempenho de estratégias voltadas à exportação, Morgan et. al (2003) decidiram avaliar os resultados com base no desempenho adaptativo, ou seja, avaliar como a organização conseguiu se adequar a uma nova realidade. Assim, se tem os seguintes indicadores:

capacidade de reação e alteração em produtos para o mercado de exportação, tempo de lançamento de novos produtos para exportação, quantidade de produtos lançados com sucesso e receita sobre os novos produtos (MORGAN et al., 2003).

No estudo de Vorhies e Morgan (2005) ao analisarem se seria possível identificar as capacidades de marketing utilizando o benchmarking, os autores definiram as seguintes dimensões: satisfação do cliente, eficácia do mercado e lucratividade. A satisfação do cliente foi representada por quatro itens que representam a satisfação e retenção de clientes (VORHIES; MORGAN, 2005). Eficácia de mercado também foi representada com quatro itens sendo, aumento em vendas e a participação de mercado, e a lucratividade são medidas de âmbito financeiro (VORHIES; MORGAN, 2005). Estas análises foram subjetivas e o resultado do estudo conclui que existe relação entre o benchmarking para desenvolver as capacidades de marketing que por sua vez aumentam o desempenho geral da organização (VORHIES; MORGAN, 2005).

Nath, Nachiappan e Ramanathan (2010) utilizaram para medir a eficiência da organização indicadores financeiros tais como: retorno sobre ativos, capital de giro, retorno do capital investido, total de ativos e lucro, com base em dados secundários. O resultado é que as capacidades de marketing impulsionam essas medidas financeiras e ao mesmo tempo a alcançar vantagem competitiva em mercados extremamente competitivos (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Ngo e O´Cass (2012b) utilizaram indicadores de desempenho de inovação relacionados aos resultados de produto. Neste estudo foi encontrado que a interação entre capacidades de marketing com a capacidade de inovação mediando a relação com a orientação para o mercado, influencia positivamente o desempenho de inovação (NGO; O´CASS, 2012b). No estudo de Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) foi verificado que as capacidades de marketing impactam positivamente no aumento do desempenho organizacional, tendo indicadores como vendas, participação de mercado, lucratividade e satisfação do cliente.

Em inovatidade percebe-se a utilização de indicadores semelhantes entre os estudos, notando-se que a medição do desempenho organizacional é dividida entre informações financeiras e de mercado, exceto pelos estudos que medem o quanto a organização é inovadora, como no caso nos estudos de Subramanian (1996) e Subramanian e Nikalanta

(1996). São encontradas divergências nos estudos de inovatividade e a relação com desempenho. Deshpandé, Farley e Webster (1993) verificaram o impacto positivo da orientação para o cliente e da inovatividade no desempenho de mercado, medido pelo tamanho, taxa de crescimento, lucratividade e participação de mercado. Utilizando estes mesmos indicadores para relacionar a inovatividade com o desempenho de pequenas e médias empresas, o estudo de Hadjimanolis (2000) não conseguiu confirmar o impacto da inovatividade no desempenho organizacional.

Menguc e Auh (2006) encontraram que a interação entre inovatividade e orientação para o mercado aumenta o desempenho organizacional medido por meio do retorno sobre investimento, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos, crescimento em vendas, crescimento na participação de mercado, crescimento no lucro, fluxo de caixa pelas operações de mercado e lucratividade. Keskin (2006) relacionou a inovatividade diretamente com o desempenho e encontrou resultado positivo em empresas de pequeno e médio porte, tendo como indicadores a participação de mercado, taxa de crescimento e lucratividade em geral. Theoharakis e Hooley (2008) também relacionaram positivamente a inovatividade com a lucratividade.

Tajeddini (2010) encontrou resultados positivos no desempenho financeiro, porém Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) verificaram que a inovatividade não tem relação com a rentabilidade, lucratividade, vendas e participação de mercado. Kyrgidou e Spyropoulou (2013) defenderam que a inovatividade apesar de gerar investimentos e custos para a organização, estimula a busca por novos mercados e de conhecimento o que resulta em mudanças na organização. A inovatividade impacta direta e positivamente em vendas, no desempenho financeiro e na satisfação e retenção de clientes (Kyrgidou; Spyropoulou, 2013).

Com estes resultados, esta pesquisa visa ampliar o conhecimento sobre os impactos da inovatividade e das capacidades de marketing no desempenho organizacional ao testar estas relações. A contribuição para a teoria de marketing será significativa, pois a pesquisa conseguiu unificar em um único constructo no desempenho organizacional, os indicadores de mercado, financeiro e de inovação.

No último capítulo desta seção, se tem as discussões entre os temas e suas relações, apresentando assim, as hipóteses da presente pesquisa.

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Deshpandé, Farley e Webster (1993) relacionaram a cultura corporativa, a orientação para o cliente e a inovatividade com o desempenho de mercado. Verificaram que tanto a orientação para o cliente e a inovatividade relacionam-se direta e positivamente com o desempenho de mercado, reforçando que as razões de existência de qualquer negócio é inovação e o foco no cliente. Hadjimanolis (2000) estudou os antecedentes da inovação, como as características dos gerentes das PME (pequenas e médias empresas), as características organizacionais das PME, fatores ambientais, inovatividade e desempenho organizacional. A inovatividade influencia o desempenho organizacional, porém não foi possível comprovar que a inovatividade possui relação direta e positiva com o desempenho organizacional (HADJIMANOLIS, 2000).

Hult, Hurley e Knight (2004) procurando verificar a relação dos antecedentes da inovatividade, como orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e empreendedora, encontraram que a inovatividade impacta diretamente na lucratividade, volume de vendas e participação de mercado, tornando-se uma importante influenciadora do desempenho. Keskin (2006) também testa a relação direta da inovatividade no desempenho em pequenas e médias empresas e mais uma vez o resultado foi positivo, favorecendo a lucratividade, a participação de mercado e a taxa de crescimento.

Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) não encontraram relação direta entre inovatividade e rentabilidade, lucratividade, participação de mercado e vendas, em empresas de pequeno e médio porte dentro do segmento de serviços. Kyrgidou e Spyropoulou (2013) encontraram que a inovatividade tem relação direta e positiva com o desempenho organizacional, ou seja, ela melhora o desempenho financeiro, a satisfação e retenção de clientes e vendas.

Como é possível perceber existem contradições sobre o impacto da inovatividade no desempenho organizacional, mas é possível afirmar que a inovatividade como variável independente é suficiente para influenciar o desempenho organizacional.

Sendo assim, espera-se comprovar que:

*H1: A inovatividade organizacional afeta direta e positivamente o desempenho organizacional.*

A inovatividade é entendida como uma cultura organizacional e a abertura e estímulo a ideias (HURLEY; HULT, 1998) além de evidenciar a organização como inovadora (SUBRAMANIAN; NIKALANTA, 1996) ao conduzir o desenvolvimento de novos produtos e expansão da organização (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Menon et al. (1999) relacionaram a cultura inovadora com ativos e capacidades de marketing e o resultado desta relação foi positiva.

Weerawardena (2003) e Weerawardena e O’Cass (2004) encontraram como resultado dos seus estudos que a intensidade empreendedora influencia positivamente o desenvolvimento das capacidades especializadas de marketing, sendo a inovatividade um dos elementos da intensidade empreendedora. Ainda destacaram que empresas que são inovadoras possuem capacidades de marketing distintas e formam a base da estratégia competitiva baseada na inovação (WEERAWARDENA, 2003).

Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) avaliaram como a orientação à inovação afeta as capacidades especializadas de marketing, considerando o conceito de inovatividade, que é justamente a predisposição em incentivar e adotar novas soluções (HURLEY; HULT, 1998). O resultado encontrado é positivo, sendo assim a orientação à inovação representada pelo conceito de inovatividade impacta direta e positivamente nas capacidades de marketing (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Se com as relações citadas os resultados foram positivos então se propõe que:

*H2: A inovatividade influencia direta e positivamente as capacidades especializadas de marketing.*

Para Morgan (2012) é notória a preocupação de pesquisadores e gerentes de marketing em explicar como o processo de marketing impacta no desempenho geral da organização.

Vorhies e Morgan (2005) avaliaram oito capacidades de marketing, presentes nos grupos das capacidades especializadas e encontraram relação positiva com o desempenho da organização, representado por eficácia de mercado, lucratividade e satisfação do cliente. Morgan, Vorhies e Mason (2009) também encontraram resultados positivos ao relacionarem

as capacidades especializadas de marketing e com desempenho subjetivo, tanto financeiro como de mercado.

Ngo e O´Cass (2012a) encontraram que as capacidades especializadas de marketing impactam diretamente na participação de mercado, em aumento de vendas, quantidade de produtos lançados e lucratividade verificando uma forte relação entre as variáveis. Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) também verificaram a relação das capacidades especializadas de marketing com o desempenho organizacional, encontrando relação direta e positiva.

Como é possível perceber, as capacidades especializadas de marketing, contribuem com o desempenho geral da organização e com isso pode-se afirmar que:

*H3: As capacidades especializadas de marketing relacionam-se positivamente com o desempenho organizacional.*

Para Menon et. al (1999) a cultura inovadora é um antecedente do processo de planejamento estratégico de marketing. As capacidades de marketing fazem parte dos componentes estratégicos e no resultado do estudo de Menon et. al (1999) foi possível verificar que as capacidades de marketing se relacionam positivamente com a cultura inovadora. Ainda, recursos e capacidades podem ser relacionados sinergicamente pelo efeito de interação ou moderação para aumentarem o desempenho organizacional (NGO; O´CASS, 2012a), sendo assim Menguc e Auh (2006) interagiram a orientação para o mercado considerada uma capacidade dinâmica com a inovatividade sendo o resultado desta interação positiva e com impacto direto e positivo na vantagem competitiva e no desempenho da organização.

A inovatividade pode ser considerada um recurso de marketing, e de acordo com Ngo e O´Cass (2012a) quando um recurso de marketing e uma capacidade de marketing são combinadas, estas influenciam positivamente no aumento vendas, participação de mercado, lucratividade e no desempenho geral da organização (NGO; O´CASS, 2012a). Ngo e O´Cass (2012b) relacionaram as capacidades especializadas de marketing com capacidade de inovação, e encontram que interação entre as variáveis influenciam positivamente o desempenho de inovação medido pelos seguintes indicadores: quantidade de novos produtos, quantidade de novos mercados, qualidade de produto e exclusividade de produto.

Se com estudos que avaliaram a interação entre aspectos da inovação ou mesmo com inovatividade conseguiram encontrar relações positivas no desempenho organizacional, então é possível afirmar que ao colocar a inovatividade como antecedente, esta irá afetar o desempenho organizacional indiretamente por meio das capacidades especializadas de marketing.

Com base no que foi exposto espera-se confirmar que:

*H4: As capacidades especializadas de marketing mediam a relação entre a inovatividade e o desempenho organizacional.*

A (FIGURA 5) representa graficamente os constructos e as hipóteses definidas nesta seção e testadas pelo estudo:

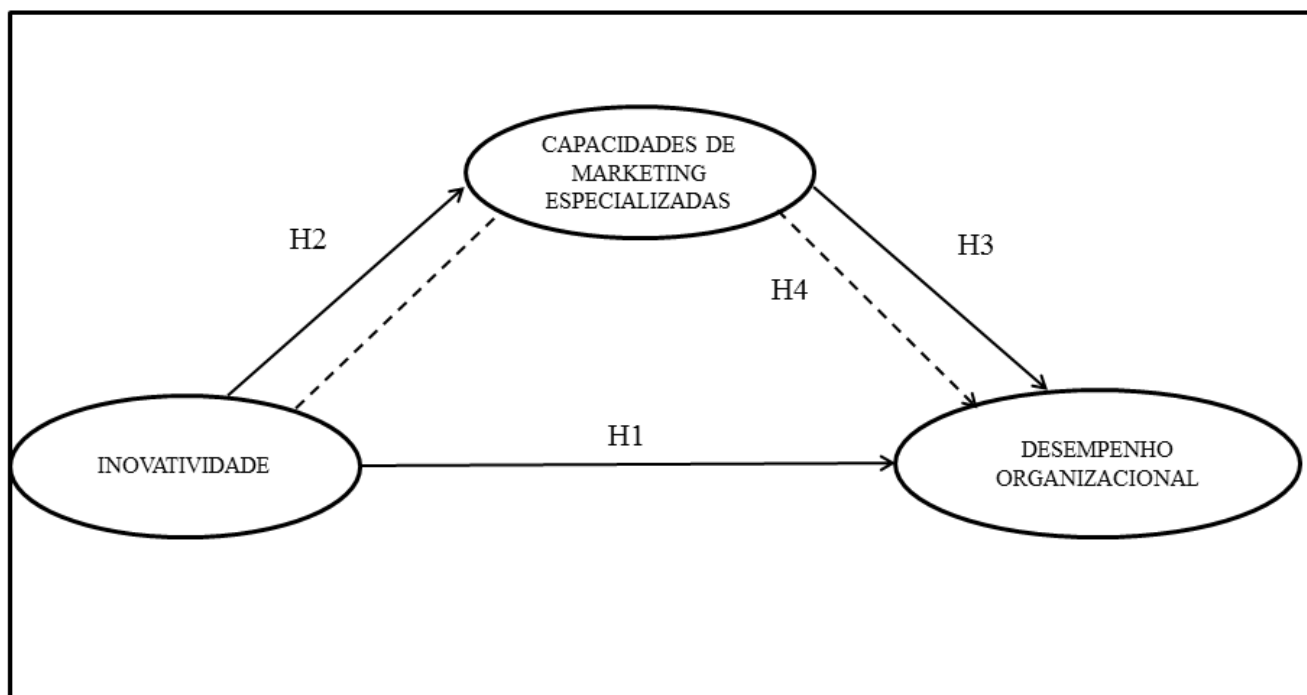


FIGURA 5 – MODELO TEÓRICO DA PESQUISA  
FONTE: A autora (2014)

Com base no que já foi discutido na revisão da literatura e seguindo os objetivos geral e específicos desta pesquisa, a (FIGURA 5) apresenta de forma gráfica, as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional, bem como as hipóteses que foram avaliadas no presente estudo. O próximo capítulo consiste na metodologia de pesquisa utilizada para a condução do presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se como o estudo foi planejado e conduzido. Iniciando pelo resumo das hipóteses do estudo, e seguindo com os demais itens como a definição dos termos, o delineamento da pesquisa, a definição da população e amostra, a coleta de dados e finalizando com as técnicas de análises dos dados.

#### 3.1 HIPÓTESES DE PESQUISAS

A presente pesquisa teve como questão-problema: quais as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional? Para respondê-la, as hipóteses representadas na (FIGURA 5) da página anterior (p. 55) constam aqui, de forma resumida:

H1: A inovatividade organizacional afeta direta e positivamente o desempenho organizacional. (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; GRISSEMANN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013; HADJIMANOLIS, 2000; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006; KYRGIDOU; SPYROPOULOU, 2013).

H2: A inovatividade influencia direta e positivamente as capacidades especializadas de marketing. (MENON et al., 1999; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O´CASS, 2004;).

H3: As capacidades especializadas de marketing relacionam-se positivamente com o desempenho organizacional. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; NGO; O´CASS, 2012a; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005;).



H4: As capacidades especializadas de marketing mediam a relação entre a inovatividade e o desempenho organizacional. (MENGUC; AUH, 2006; MENON et. al, 1999; NGO; O´CASS, 2012a; NGO; O´CASS, 2012b).

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para o melhor entendimento dos conceitos e variáveis deste estudo, apresentam-se suas definições constitutivas e operacionais.

#### a) Capacidades de Marketing

**Definição Constitutiva (D.C.):** É o conjunto das principais habilidades e conhecimento presentes nos processos de marketing com o objetivo de suprir o mercado com produtos e serviços melhores que a concorrência (DAY, 1994; VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003).

**Definição Operacional (D.O.):** As capacidades de marketing foram mensuradas pela adaptação das escalas de Vorhies e Harker (2000) e Vorhies e Morgan (2005). As capacidades de marketing avaliadas são classificadas como especializadas e compreendem: preço, produto, distribuição, promoção, vendas e pesquisa de mercado, correspondendo a 28 indicadores do questionário, pertencendo ao segundo, terceiro e quarto blocos de perguntas (CM2, CM3 e CM4 – ver APÊNDICE C).

#### b) Inovatividade

**Definição Constitutiva (D.C.):** Inovatividade é a receptividade a novas ideias amparadas pela cultura organizacional (HURLEY; HULT, 1998).

**Definição Operacional (D.O.):** A inovatividade foi avaliada pela escala utilizada por Hurley e Hult (1998) com a mensuração de cinco indicadores e fazem parte do primeiro bloco de perguntas (INOV1 – ver APÊNDICE C).

### c) Desempenho organizacional

**Definição Constitutiva (D.C.):** É o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização ou sua superação (SLATER; OLSON; HULT, 2010).

**Definição Operacional (D.O.):** O desempenho organizacional foi avaliado de forma subjetiva e medido considerando três dimensões: financeira, de mercado e de inovação. Ao todo foram adaptados e utilizados 11 indicadores das escalas utilizadas por Grissemann, Plank, Brunner-Sperdin (2013), Vorhies e Morgan (2005), Langerak, Hultink e Robben (2004) e Ng e O’Cass (2012b). Fazem parte do quinto bloco de perguntas (DO12 – ver APÊNDICE C).

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva é utilizada para apontar relações existentes entre variáveis, o que vai de encontro com o objetivo deste estudo, que foi analisar as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional. Ainda, o estudo possui abordagem quantitativa com o método *survey*, que analisa empiricamente uma determinada parcela da população (amostra) com a possibilidade de expansão destes dados para a população geral (BABBIE, 1999).

O levantamento foi realizado pela internet no *site Qualtrics*, sendo que cada respondente recebeu por meio de mensagem eletrônica o *link* para acesso ao questionário, sendo direcionado para a plataforma eletrônica e convidado a responder a pesquisa. Foi utilizado o corte transversal, pois a aplicação da pesquisa se deu uma única vez com o retrato atual das organizações avaliadas (MALHOTRA, 2011).

Os dados foram analisados por meio de técnicas de estatística multivariadas, como a avaliação da confiabilidade das escalas utilizadas por meio do *Alpha de Cronbach*, a Análise Fatorial Exploratória – AFE, para verificar tanto o valor individual de cada indicador da

escala, bem como o agrupamento deles. Estas análises foram realizadas utilizando o *software SPSS 21.0* e para a análise fatorial confirmatória e teste das hipóteses foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais chamada de Mínimos Quadrados Parciais, ou PLS-SEM.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa corresponde às empresas de software e serviços presentes no setor da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que compreende as “atividades do setor industrial e dos serviços cujos produtos capturam, transmitem ou exibem eletronicamente dados ou informações” (CNAE 2.0 – IBGE, 2007, p. 416.). Ao todo no Brasil existem hoje 11.230 empresas presentes neste setor (ABES-2014). Como não é possível alcançar todas estas empresas foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística por conveniência e julgamento (MALHOTRA, 2011). Os respondentes da pesquisa foram os gestores da área de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, gerentes gerais, proprietários, ou que estivessem de alguma forma relacionados com a estratégia da organização.

O processo para a definição da amostra ocorreu por meio do contato direto com empresas do setor, no contato de empresas presentes na rede social profissional *LinkedIn*®, associações e arranjos produtivos locais (APL) com seus representantes e participantes e com gestores em cursos de pós-graduação em TI. Com isso totalizou-se o contato com 1103 empresas, sendo que 160 empresas participaram da pesquisa em âmbito nacional, o que representa 14,5% de taxa de retorno. Após a análise inicial dos questionários que consistiu na verificação do preenchimento, preparação dos dados e eliminação de alguns valores atípicos (*outliers*), resultou o total de 101 casos válidos para a realização do teste das hipóteses com a utilização da técnica PLS-SEM.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Nesta seção são apresentados como o instrumento de coleta foi construído, desde a tradução e adaptação das escalas utilizadas, a validação com especialistas e a realização do pré-teste. Após estas etapas fundamentais, passou-se para as técnicas de coleta dos dados pelos diferentes meios utilizados pela presente pesquisa.

#### 3.5.1 Instrumento de coleta de dados

O meio utilizado por esta pesquisa para envio e gravação das respostas foi eletrônico, com a utilização do *site* Qualtrics e é chamado de acordo com Malhotra (2011, p. 155) de “levantamento postado em um site pela internet”, facilitando a reunião dos dados da pesquisa em uma única ferramenta para posterior análise estatística. A primeira parte para a construção do questionário ocorreu pela pesquisa e definição das escalas que seriam utilizadas referentes aos três constructos estudados (inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional), encontradas em estudos anteriores dentro do levantamento do referencial teórico. As escalas originais traduzidas encontram-se no Apêndice D.

A primeira escala analisada e definida foi a de Hurley e Hult (1998) e que condiz com o conceito trabalhado nesta pesquisa e amplamente utilizado por outros pesquisadores, que é avaliação da inovatividade como um aspecto da cultura organizacional. Assim, se manteve a tradução original desta escala para a aplicação desta pesquisa.

Para capacidades especializadas de marketing foram comparadas as escalas originais dos estudos de Vorhies e Harker (2000) e Vorhies e Morgan (2005). Vorhies e Harker (2000) desenvolveram uma das primeiras escalas para mensurar as capacidades especializadas de marketing, representadas pelas variáveis e seus indicadores: precificação, distribuição, produto e pesquisa de mercado, todas com quatro indicadores cada uma, e comunicação com três indicadores. A escala de Vorhies e Morgan (2005) contempla a variável vendas com cinco indicadores, que não haviam sido contempladas pela escala anterior de Vorhies e

Harker (2000). Após a comparação das variáveis e indicadores, foram definidos os indicadores que permitiriam melhor clareza e entendimento de cada questão pelos respondentes. Sendo assim a composição do questionário de capacidades de marketing foi definido conforme apresentado:

- a) Variável precificação: total de cinco indicadores, sendo três adaptados da escala de Vorhies e Harker (2000) e dois da escala de Vorhies e Morgan (2005);
- b) Variável produto: foram utilizados todos os indicadores de produto da escala de Vorhies e Harker (2000) e um da escala de Vorhies e Morgan (2005). Para minimizar respostas sem a devida leitura da questão, duas questões possuem escala invertida (FIELD, 2009), totalizando cinco indicadores;
- c) Variável distribuição: três itens da escala de Vorhies e Harker (2000) e três da escala de Vorhies e Morgan (2005) foram agrupados, formando seis indicadores;
- d) Variável comunicação: formado por quatro indicadores, somente um item da escala de Vorhies e Harker (2000) e três da escala de Vorhies e Morgan (2005);
- e) Variável pesquisa de mercado: utilização de quatro indicadores, sendo três da escala de Vorhies e Harker (2000) e um da escala de Vorhies e Morgan (2005);
- f) Variável vendas: este item não foi mensurado pela escala de Vorhies e Harker (2000), porém dos cinco itens da escala de Vorhies e Morgan (2005), foram utilizados quatro para medir esta capacidade de marketing especializada.

No total foram definidos 28 indicadores distribuídos em seis variáveis para a mensuração das capacidades especializadas de marketing.

A escala de desempenho organizacional também foi adaptada para unir as três dimensões pesquisadas: financeiro, mercado e inovação. A primeira escala sugerida foi a utilizada por Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) com indicadores tanto de mercado como financeiro. Porém dos quatro itens dessa escala foram utilizados três, pois duas questões ficariam muito similares e poderiam causar certa dúvida em seu entendimento, no caso representado pelas palavras lucratividade e rentabilidade. Assim optou-se por trocar para o indicador: “retorno sobre investimentos” adaptado da escala de Vorhies e Morgan (2005). A decisão por se utilizar este indicador é favorecida pelo campo de aplicação escolhido da presente pesquisa, onde investimentos são constantemente realizados para o desenvolvimento de novos produtos ou seu aprimoramento, configurando dessa forma uma medida válida para o campo de pesquisa estudado. Outro item adaptado da escala de Vorhies e Morgan (2005)

relaciona-se com o “aumento de vendas dentro da carteira de clientes existentes” e da escala de Keskin (2006) com o “crescimento da organização”.

Para a escala de desempenho de inovação foram agrupados cinco indicadores, sendo que quatro deles derivam do estudo de Ngo e O’Cass (2012b) que estão relacionados a produtos/ serviços, mas também ao alcance de novos mercados e do estudo de Langerak, Hultink e Robben (2004) que corresponde ao sucesso no lançamento de novos produtos. Com isso, se tem a cobertura dos resultados de inovação com cinco indicadores.

Neste ponto cabe ressaltar que a escala original de capacidades especializadas de marketing de Vorhies e Morgan (2005) é avaliada com uma escala Likert de 3 pontos, onde a organização deve se comparar entre “muito pior” e “muito melhor” que a concorrência. Porém, para esta pesquisa, a mensuração dos três constructos foi adaptada para uma escala Likert de 10 pontos, pois de acordo com Malhotra (2001, p.258) “quanto maior o número de categorias da escala, mais refinada é a discriminação possível entre os objetos de estímulo”, onde foi avaliado o grau de concordância com as afirmações, onde 1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente.

O último bloco de questões definido foi o de caracterização da empresa e dos respondentes. A classificação do tamanho da empresa pelo número de funcionários foi compilada da pesquisa IBGE-PINTEC (2011), pois já é uma medida conhecida pelas empresas do setor. Além disso, outro ponto a destacar é a divisão das empresas em relação à oferta, software, hardware e serviços, seguindo a classificação da ABES (2014). Ainda, foi tomado o devido cuidado com o cargo de atuação do respondente, uma vez que este deveria estar ligado diretamente à equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing.

O questionário completo ficou com 58 questões, divididas em cinco blocos de questões e depois de finalizada a etapa inicial de definição dos indicadores, passou-se aos critérios de validação dessa escala.

### 3.5.1.1 Validação do instrumento de coleta por acadêmicos e profissionais da área

A primeira etapa da validação foi realizada com a participação de professora doutora da área de Administração, e conjuntamente com a pesquisadora avaliaram e analisaram cada item do questionário, bem como os enunciados para cada bloco de questões. Ao final dessa análise foi gerada a primeira versão do questionário para validação com especialistas da área de TI, com o objetivo de verificar a aderência com o campo pesquisado e possíveis dúvidas em seu preenchimento.

O primeiro especialista é CEO de uma empresa desenvolvedora de software, é mestre em Informática Industrial e professor em cursos de graduação e pós-graduação. A primeira ponderação do especialista foi quanto ao tamanho do questionário, pois o considerou extremamente extenso e sugeriu dividi-lo ou que fosse realizado em etapas, inclusive com entrevistas presenciais ao invés de envio aos respondentes. Essa sugestão poderia gerar uma taxa de resposta menor e para o objetivo desta pesquisa, esta sugestão foi descartada.

Avaliando cada bloco de questões e iniciando com inovatividade, foi percebida a repetição do início de cada frase *“Na minha empresa...”*, e assim este início foi aplicado no cabeçalho do bloco de questões. A segunda mudança é em relação a duas perguntas, na pergunta INOV 1.3, constava a palavra *“penalizadas”*, indicando que os colaboradores poderiam ser penalizados por ideias que não deram certo, porém para o especialista não existe uma penalização formal, ou seja, diminuição de algum benefício recebido pelo colaborador na empresa, mas o que pode existir é a crítica sobre algo que venha a dar errado na busca pela inovação, desde que a empresa não tenha uma cultura inovadora. Com isso mudou-se a palavra para *“criticadas”* para que o entendimento da questão seja mais coerente com a realidade das empresas. Outra questão que foi destacada foi a INOV 1.5, que se relaciona com o risco referente à inovação. Para o especialista o que existe nas empresas é a predisposição ou aversão à mudança, a implementação de algo novo e inovador. Assim, a questão foi retrabalhada para que indicasse o *“receio à mudança”*.

Outra reflexão levantada foi sobre a conexão entre os assuntos abordados e as questões. A primeira versão do questionário estava estruturada com o bloco de inovatividade em primeiro, seguido por desempenho organizacional e finalizando com capacidades especializadas de marketing. Para o especialista, o respondente deve ter em mente inovações realizadas dentro da empresa para então avaliar as atividades de marketing e o desempenho

organizacional. Com isso, a ordem dos blocos foi alterada para ter uma sequência mais lógica de resposta e os enunciados foram reescritos para que reforçassem a questão da temática de marketing e inovação e a obtenção dos resultados por meio das ações dos assuntos abordados.

Com estas sugestões propostas, o questionário foi apresentado ao segundo especialista, doutor em Ciência da Informação e atua como professor e coordenador de cursos de pós-graduação. Algumas questões colocadas pelo primeiro avaliador foram colocadas nesse segundo momento para comparar as observações sobre o instrumento de coleta. Em relação ao tamanho do questionário, o segundo especialista não viu nenhum problema, principalmente no que se refere à quantidade de variáveis para cada constructo, pois ao efetuar a análise estatística, alguns indicadores podem ser eliminados. Sobre inovatividade não houve nenhuma ressalva, porém houve a concordância com o primeiro especialista em se colocar o bloco de questões de desempenho organizacional ao final da pesquisa, para seguir uma ordem lógica de resposta.

Em capacidades especializadas de marketing houve uma observação na questão sobre promoções de vendas, pois na escala original em inglês indicava que deveriam ser utilizados termos como *“amostras grátis, cupons de desconto”*, porém para melhor adequar à amostra estudada, o segundo especialista sugeriu utilizar os seguintes termos: *“desgustação, demo, código de acesso temporário”* que são termos do ambiente das empresas de TI.

Em relação à caracterização da empresa, o segundo especialista contribuiu com o acréscimo das seguintes questões: 1) possui departamento de marketing? 2) possui departamento de pesquisa e desenvolvimento na empresa? O objetivo é poder avaliar o comportamento inovador entre empresas que possuem ou não estes departamentos em sua estrutura. Outra sugestão relevante e acatada foi em relação à idade da organização, e assim também foi possível identificar *start ups* presentes na amostra. Ainda como última sugestão e dúvida da pesquisadora, o especialista sugeriu que a pesquisa fosse ininterrupta via internet, para o respondente iniciar e terminar em um único momento.

Com a unificação destas considerações passou-se para a segunda versão do questionário e para o terceiro especialista que atua como coordenador de equipes de desenvolvimento de sistemas para as Secretarias de Estado do Paraná. O questionário foi então validado sem nenhuma ressalva, e assim seguiu-se para a etapa seguinte, a realização do pré-teste.



### **3.5.2 Pré-teste**

O pré-teste foi realizado entre os dias 18 e 28 de julho e ao total foram enviados oito questionários com o retorno de quatro, porém um deles invalidado por não estar devidamente preenchido. O pré-teste foi realizado dentro da plataforma eletrônica Qualtrics, uma vez que além do vocabulário empregado, a ferramenta do questionário também seria testada em relação ao preenchimento, recebimento e gravação dos dados no formato do programa estatístico que foi utilizado para análise dos dados, o software *SPSS 21*.

Não houve nenhuma ressalva quanto ao preenchimento das perguntas e os três respondentes responderam dentro do prazo de 15 minutos, ou seja, dentro do tempo previsto. Cada um dos respondentes ocupa uma posição de gestão em suas respectivas empresas, sendo o primeiro diretor comercial, o segundo o dono da empresa e o terceiro ocupa o cargo de coordenador de produtos que atua na geração de ideias para novos produtos.

Porém alguns ajustes foram realizados após o pré-teste, dentro do bloco Caracterização da Empresa. Após analisar o relatório ABES (2014), a pergunta sobre a “área de atuação dos clientes” foi atualizada seguindo o critério de análise do relatório. Também foi incluída uma opção na questão sobre a principal oferta da empresa, pois na versão anterior ao pré-teste somente constavam duas opções: “software e serviços”, e novamente seguindo o relatório foi acrescentado “hardware” como mais uma oferta. E como última alteração foi adicionado o campo “UF”, uma vez que a pesquisa teria abrangência nacional e assim na análise dos dados é possível determinar a localidade de cada empresa respondente para comparação de resultados.

Com todas as alterações realizadas, a versão final da pesquisa foi enviada no dia 29 de julho de 2014 e a coleta foi finalizada no dia 24 de outubro de 2014.

### **3.5.3 Técnicas de coleta de dados**

A coleta de dados teve início no dia 29 de julho de 2014. O contato com as empresas ocorreu por meio de quatro formas distintas:

- a) Contato direto com empresas do setor de TI, no total de:

- b) Contato com gestores participantes de grupos relacionados ao setor de TI no *LinkedIn*®;
- c) Solicitação de apoio e intermediação com as empresas por meio de associações e APLs (arranjos produtivos locais);
- d) Contato com gestores da área de TI cursando pós-graduação.

A primeira estratégia adotada para contato com respondentes foi por meio direto, com envio de e-mail de apresentação da pesquisa e da pesquisadora. Estes contatos foram provenientes de indicações do círculo acadêmico e profissional da pesquisadora, totalizando acesso a 43 empresas. A segunda forma de contato e utilizada para aumentar a amostra, uma vez que a pesquisa teria abrangência nacional foi por meio da rede social *LinkedIn*®. Para utilizar esta rede social como mais uma estratégia, seguiu-se o exemplo do que Castelli, Egleston e Marx (2013) realizaram em sua pesquisa sobre Liderança Refletiva, onde buscaram respondentes dentro de grupos de discussões ao disponibilizarem a *survey* dentro destes fóruns, obtendo assim um retorno de 714 participantes.

Com este resultado positivo obtido pelo estudo e a própria rede social tendo foco profissional, iniciou-se o trabalho de busca por grupos que estivessem relacionados com o setor de Tecnologia da Informação, porém mais precisamente com empresas de desenvolvimento de softwares. No entanto, a forma de contato seguiu um processo diferente do realizado por Castelli, Egleston e Marx (2013) que utilizaram as discussões de grupo. Para esta pesquisa era importante que somente gestores da área de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, gerentes gerais, proprietários, ou que estivessem de alguma forma relacionada com a equipe estratégica da empresa, respondessem o questionário. Com isso, foi realizado o contato direto com cada participante de cada grupo que se enquadrassem nesses quesitos, pois essa informação é apresentada pela rede social, juntamente com o nome do usuário e da empresa na qual trabalha ou é dono. A cada identificação de participante relevante à pesquisa, uma mensagem juntamente com o link da pesquisa era enviada para estes participantes, onde constava a apresentação da pesquisadora bem como o objetivo da pesquisa.

Assim, foi possível identificar e enviar a pesquisa para 965 participantes distribuídos em 15 grupos relacionados com o desenvolvimento de software, tanto nacionais como internacionais, conforme apresentados na (TABELA 1):

TABELA 1 - GRUPOS E CONTATOS - *LinkedIn*®

Grupos	Contatos realizados
Engenharia de Software	75
Softsul	28
UNIMEP	3
Gestão de Projetos	15
Agile and Lean Software Development	98
97 Things Every Software Architect Should Know	20
Magic Software Brasil	39
TI Especialistas do Brasil	129
ASSESPRO – RS	45
Software Brasil	108
Proc., Proj. e Produção de Softwares	65
Qualidade de Software	35
TI Agregando Valor	68
COMMUNIT	40
MBA Engenharia de Software UFRJ	60
ASSESPRO – RJ	137
<b>TOTAL</b>	<b>965</b>

FONTE: dados da pesquisa

A terceira estratégia utilizada para poder obter o maior número de respondentes possível foi por meio de associações de classe do setor de Tecnologia da Informação e de software. Contatos com ASSESPRO Nacional e Paraná (Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação), APL Curitiba (que engloba o Parque de Software e o Tecnoparque Curitiba), APL Software by Maringá, APL TI Londrina e com a Agência de Desenvolvimento Curitiba foram realizados para conhecerem a pesquisa e assim apoiarem e incentivarem as empresas a participarem, contribuindo com as ações futuras das associações em prol do desenvolvimento das empresas participantes. As associações que incentivaram a pesquisa foram a APL Curitiba tendo o apoio da Agência de Desenvolvimento de Curitiba e a APL Software by Maringá, totalizando o alcance a 93 empresas.

E ainda como uma forma de se chegar à cúpula estratégica da empresa, contatos com os cursos de pós-graduação de Instituições de Ensino Superior foram realizados, tendo a adesão do LACTEC Curitiba e de Maringá. Sendo assim, o total de contatos realizados foi com 1103 empresas, sendo que 160 empresas responderam ao questionário com abrangência nacional, representando uma taxa de retorno de 14,5%. Em contrapartida pela participação todos os respondentes receberão o relatório gerencial com as informações obtidas por meio da *survey*.

### 3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi encerrada no dia 24 de outubro de 2014 e os dados foram analisados por técnicas estatísticas multivariadas com a utilização dos softwares *SPSS 21.0* e *SmartPLS – Partial Least Square Path Modeling* ou em português, Mínimos Quadrados Parciais. A primeira etapa consistiu na preparação dos dados recebidos.

Como primeiro passo foi realizado a inversão das escalas nos indicadores de inovatividade (INO3 e INOV5) e em capacidades especializadas de marketing na variável produto (CM2.7 e CM2.8). Em seguida iniciou-se a purificação dos dados, buscando os valores faltantes (*missing values*), ou seja, aquelas questões que não foram marcadas pelos respondentes, resultando na retirada de seis casos. A avaliação seguinte levou em consideração o número de funcionários das empresas, representando o tamanho da organização, e assim foi optado por analisar os resultados na faixa das pequenas e médias empresas, eliminando mais 38 casos da base original. Além disso, outro ponto importante destacado pela pesquisa é que o respondente deveria de fato contribuir direta ou indiretamente na participação do desenvolvimento de estratégias, seja fazendo parte do núcleo estratégico ou tendo a atividade relacionada com a geração de ideias, captação de novos mercados, relacionamento com clientes e assim por diante. Com isso mais sete casos foram excluídos, tendo agora um total de 109 casos.

Na sequência foram realizados os testes de normalidade dos dados por meio da avaliação da simetria e curtose e o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Estas avaliações mostraram que os dados são não-normais: por serem em sua parte negativos, por estarem distantes de zeros e a significância de nenhum dos indicadores apresentou valores acima de sig. < 0,05 (*valor-p*). Ainda, foram identificados valores atípicos (*outliers*), no total, oito casos, e que se repetiram em algumas variáveis, sendo assim para não gerar dúvidas ou comprometer as análises, estes casos foram retirados o que deixou a base de dados com 101 casos válidos, tendo eliminado no total, 59 casos.

Após a etapa de purificação e preparação dos dados, iniciou-se a validação das escalas para a realização dos testes das hipóteses. O primeiro teste estatístico realizado foi o teste do *Alfa de Cronbach*, utilizado por ser uma medida de avaliação da consistência do conjunto das variáveis de cada constructo, ou seja, a confiabilidade da escala (HAIR et. al 2005). Os valores devem variar entre 0 e 1 e os limites inferiores aceitos são entre 0,60 e 0,70 (HAIR et. al 2005). Todas as escalas utilizadas, inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional apresentaram resultados acima desses valores.

Com isso passou-se para o teste seguinte que foi a AFE – Análise Fatorial Exploratória, que é uma análise de dados multivariada e que tem como objetivos o entendimento do conjunto das variáveis utilizadas, a construção de um questionário ou para redução da quantidade de variáveis (HAIR et al, 2005; FIELD, 2009). A análise fatorial exploratória apresenta alguns testes importantes para a avaliação dos indicadores de cada constructo. O teste de *Bartlett* de esfericidade verifica as relações entre as variáveis (sig. < 0,05) e o teste de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), índice que varia de 0 a 1, sendo que 1 significa que “[...] cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis”. (HAIR et al.; 2005 p. 98). De acordo com Hair et al (2005) o índice KMO deve ser analisado de acordo com o seguintes critérios: 0,80 ou acima = admirável; 0,70 ou acima = mediano; 0,60 ou acima = medíocre; 0,50 ou acima = ruim; 0,50 ou abaixo = inaceitável. Além disso, devem ser analisados os valores das comunalidades, o que representa o quanto da variância é compartilhada por outro indicador e devem apresentar valores extraídos maiores que 0,50, (FIELD, 2009; HAIR et al, 2005).

Para a extração dos fatores foi utilizado o método de Análise do Componente Principal, onde se busca “[...] a previsão ou o número mínimos de fatores necessários para explicar a parte máxima da variância representada no conjunto original de variáveis [...]”

(HAIR et. al, 2005, p. 99). Esse método foi utilizado para todos os constructos analisados, inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional. Para a rotação fatorial, foi realizada a rotação oblíqua para verificar como estes ficariam agrupados. O método “*Oblimin*” permite que haja a correlação entre os fatores, desde que exista fundamentação teórica para isso, como é o caso desta pesquisa (FIELD, 2009). Assim na rotação oblíqua se devem analisar os valores que forem apresentados na Matriz de Padrão, e a carga fatorial sugerida por Field (2009) para uma amostra com 100 casos deve ser de 0,512.

Finalizada a etapa exploratória se deu início à etapa da Análise Fatorial Confirmatória com o objetivo de testar as relações entre os constructos apresentadas pelas hipóteses da pesquisa. Para este objetivo foi utilizada a técnica PLS-SEM – *Partial least square structural equation modeling* com a utilização do software *SmartPLS – Partial Least Square Path Modeling*. O PLS-SEM é uma técnica de modelagem de equações estruturais de segunda geração e foi utilizada pelos seguintes motivos (HAIR et al, 2014):

- a) Não há restrições quanto a amostras pequenas (número de casos x número de variáveis) e apresenta qualidade de alto nível na análise estatística;
- b) Pode ser utilizado para análise de dados não-normais pois é um método não-paramétrico;
- c) Pode ser trabalhado com diversos indicadores para um único constructo;
- d) Apresenta critérios de confiabilidade e de validade: convergente e discriminante;
- e) Utilizada para verificar o efeito mediador.

Estas justificativas apresentam as razões para a limitação da utilização de métodos baseados na covariância (CB-SEM), e as duas técnicas podem ser complementares, porém apesar de seguirem diferentes avaliações estatísticas, o PLS-SEM vai de encontro ao objetivo do estudo, que foi estimar os coeficientes de caminho das relações propostas pelo modelo da pesquisa e assim poder verificar se existiam ou não as relações entre os constructos, propostas pelas hipóteses já mencionadas (HAIR et al, 2014). Foi utilizada a base de dados com os 101 casos e que haviam sido devidamente preparados para a AFE. O cálculo é realizado pelo *PLS Algorithm* que gerou os dados necessários para a verificação da validade convergente e discriminante do modelo, como poderá ser verificado no capítulo 5.

Antes de qualquer análise é necessário realizar a verificação das cargas externas (*outer loadings*) dos indicadores, pois representam a confiabilidade individual de cada indicador. Hair et. al (2014) recomenda que o valor mínimo para a carga externa (*outer loadings*) deve

ser igual ou maior que 0,708. Porém alguns critérios podem ser seguidos para a eliminação ou não dos indicadores que estiverem abaixo do valor de 0,70. Os valores individuais de cada indicador influenciam diretamente a AVE – Variância Média Extraída e na Confiabilidade Composta (CR) dos constructos. Sendo assim, quando os valores da AVE e do CR não alcançarem o recomendado pela literatura, (AVE = 0,50; CR = 0,70), o ideal é eliminar todos os indicadores com cargas abaixo de 0,40, e analisar individualmente cada indicador que estiver com cargas entre 0,40 e 0,70 e verificar o impacto destes novamente na AVE e no CR (HAIR et. al, 2014). O CR irá garantir a confiabilidade da escala de cada constructo, e a AVE está relacionada diretamente com a validade convergente do modelo.

Como critérios para a análise da validade convergente devem ser analisados os valores da AVE (acima de 0,50), os valores da Confiabilidade Composta (CR = 0,70) e o *Alfa de Cronbach* (0,70) (HAIR et al, 2014). Para a validade discriminante se deve realizar a Matriz de Correlação das Variáveis Latentes (*Latent Variable Correlations*), seguindo o critério de Fornell-Larcker (1981). Esta matriz apresenta se um constructo impacta no outro, pois isto não pode acontecer, cada um deve representar aquilo que de fato está medindo. Para chegar aos valores da matriz, se deve calcular a raiz quadrada da AVE, e comparar os valores da diagonal que devem ser maiores que os valores de debaixo da matriz (FORNELL; LARCKER, 1981).

Na etapa seguinte foi realizado o *Bootstrapping* para o cálculo dos efeitos dos coeficientes de caminho e a análise da significância. Com isso foram avaliados as relações entre os constructos, bem como a mediação. O *Bootstrapping* é um teste não-paramétrico utilizado para determinar a significância do coeficiente de caminho de cada relação presente no modelo (HAIR et al., 2014). O cálculo do *Bootstrapping* é realizado com o tamanho da amostra,  $N - 1$  e com 5000 sub amostras. Para encontrar o efeito de mediação, Hair et al. (2014) indica que o valor do efeito mediador (ou efeito indireto) é obtido por meio da multiplicação do valor do primeiro coeficiente de caminho, chamado de A e o segundo coeficiente de caminho que é B, sendo assim:

$$\text{Efeito indireto} = A \times B$$

Além de saber o valor do efeito indireto (mediação) deve ser calculada a significância. O valor da significância é obtido por meio da divisão do desvio padrão pela média do efeito indireto. Para isso são utilizadas as 5000 sub amostras geradas por meio do *Bootstrapping* de cada coeficiente de caminho presente no modelo (HAIR et al, 2014) e o cálculo com o auxílio

do MS Excel. Como primeira ação deve ser aplicada a fórmula do efeito indireto ( $EI = A \times B$ ) para cada uma das 5000 sub amostras de cada coeficiente de caminho gerado entre os constructos relacionados com a mediação no modelo. Após encontrar estes valores deve ser realizada a soma dos valores dos 5000 efeitos indiretos para então obter a média do efeito indireto. Por último se deve calcular o desvio padrão e dividi-lo pela média encontrada, chegando ao valor da significância que irá identificar se a mediação é ou não significativa no modelo.

Os resultados são apresentados e discutidos no Capítulo 5, bem como o teste das hipóteses relacionadas aos objetivos específicos do presente estudo.

O capítulo seguinte apresentará informações sobre o campo de aplicação desta pesquisa, o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, com a apresentação dos dados de mercado e a caracterização da amostra pesquisa e seus respondentes.



## 4 CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

### 4.1 O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO BRASIL

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação compreende as atividades ligadas à captura, transmissão ou exibição eletrônica de dados ou informações (IBGE, 2007). Estas atividades seguem a Classificação Nacional das Atividades Econômicas – CNAE, e estão de acordo com classificação mundial desenvolvida pela iniciativa internacional, que compreende diversos países e a OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. As informações referentes às atividades econômicas relacionadas ao setor TIC podem ser visualizadas no (QUADRO 1) abaixo:

<b>INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fabricação de componentes eletrônicos</li><li>▪ Fabricação de componentes de informática</li><li>▪ Fabricação de periféricos para equipamentos de informática</li><li>▪ Fabricação de equipamentos transmissores de comunicação</li><li>▪ Fabricação de aparelhos telefônicos e de outros equipamentos de comunicação</li><li>▪ Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo</li><li>▪ Fabricação de mídias virgens, magnéticas e ópticas</li></ul>
<b>COMÉRCIO TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática</li><li>▪ Comércio atacadista de componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação</li></ul>
<b>SERVIÇOS TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis</li><li>▪ Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis</li><li>▪ Telecomunicações sem fio</li><li>▪ Operadoras de televisão por assinatura por cabo</li><li>▪ Operadoras de televisão por assinatura por micro-ondas</li><li>▪ Telecomunicações por satélite</li><li>▪ Operadoras de televisão por assinatura por satélite</li><li>▪ Outras atividades de telecomunicações</li><li>▪ Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda</li><li>▪ Consultoria em tecnologia da informação</li><li>▪ Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação</li><li>▪ Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de provedores na internet</li></ul>

- Portais, provedores de conteúdos e outros serviços de informação na internet
- Reparação e manutenção de computadores e equipamentos periféricos
- Reparação e manutenção de equipamentos de comunicação

QUADRO 1 - ATIVIDADES DO SETOR TIC

FONTE: CNAE (2007)

O setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) destaca-se por sua característica inovadora, mas também por seu constante crescimento em investimentos realizados no Brasil. De acordo com o relatório desenvolvido pela ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software (2014), em 2013 o crescimento em investimentos no Brasil, foi 15,4% maior do que em 2012, que também apresentou crescimento com 10,8% em relação a 2011. Esse crescimento em investimentos é muito maior do que no resto do mundo, que registrou 4,8% em 2013. Atualmente o Brasil ocupa a 7ª posição no ranking mundial de investimentos em TI, mercado que é representado pelas empresas desenvolvedoras de hardware, software e serviços (ABES, 2014).

O setor de TI representa 2,74% do PIB brasileiro, movimentando em 2013 US\$ 61,6 bilhões, sendo que US\$ 10,7 bilhões são do mercado de software e US\$ 14,4 bilhões, de serviços (ABES, 2014). Estes dois segmentos, software e serviços, representam 40% do mercado doméstico total de TI, e garantem ao Brasil a visualização como um potencial desenvolvedor de soluções e sistemas, pois em conjunto estas duas categorias cresceram 10,1% em 2013 (ABES, 2014). Isso é constatado com uma maior utilização de programas desenvolvidos nacionalmente em relação aos desenvolvidos no exterior, com um crescimento de 15,3% frente a 12,9% (ABES, 2014). Outro dado importante é que 9,5% dos softwares desenvolvidos no Brasil são feitos por encomenda, ou seja, para atender demandas específicas de clientes (ABES, 2014). A (TABELA 2) apresenta os valores de faturamento e de exportação realizados em 2013 em hardware, software e serviços:

TABELA 2: FATURAMENTO TOTAL SETOR TIC NO BRASIL (EM US\$ MILHÕES - 2013)

	MERCADO DOMÉSTICO	EXPORTAÇÃO	TOTAL
SOFTWARE	10.736	209	10.945
SERVIÇOS	14.405	598	15.003
HARDWARE	36.472	360	36.832
	61.613	1.167	62.780

FONTE: ABES (2014)

Apesar das exportações não serem tão expressivas quanto o faturamento do mercado doméstico, o Brasil ocupa destaque dentro da América Latina. O mercado latino americano equivale à US\$ 130 bilhões, e o mercado interno brasileiro com US\$ 61,6 bilhões representa 47,4% do mercado, muito à frente do México com US\$ 22,10 bilhões, sendo o segundo mercado em destaque (ABES, 2014). Essas informações corroboram sobre o reconhecimento internacional do Brasil pela excelência em desenvolver soluções em tecnologia para diferentes segmentos, como serviços financeiros, energia, agricultura, manufatura e governo eletrônico (BRASSCOM, 2013).

Ao todo no Brasil, existem 11.230 empresas dedicadas ao desenvolvimento, produção e distribuição de software, sendo que 93% são de micro e pequenas empresas, sendo que a metade dessas empresas possui foco na distribuição e comercialização de softwares (ABES, 2014). Contudo, o mercado de hardware ainda é muito mais expressivo que o de software e serviços, representando o equivalente a US\$ 36,5 bilhões. O setor TIC gera aproximadamente 1,3 milhões de empregos diretos e indiretos, e também em outros setores da economia que utilizam profissionais de TI em seus quadros funcionais (BRASSCOM, 2013).

O avanço do mercado em TI é resultado pela procura por ganhos de eficiência e pela busca por estruturas administrativas mais eficazes em todos os setores da economia (BRASSCOM, 2013). Além disso, o governo federal em 2012 desenvolveu um programa de incentivo à indústria de software chamado de “TI Maior”, disponibilizando US\$ 500 milhões até 2015 para o desenvolvimento de projetos no país, com o objetivo de dobrar a produtividade, faturamento e empregos nas empresas de TI no país (BRASSCOM, 2013).

No Brasil o mercado está dividido conforme a (TABELA 3) apresenta:

TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DO MERCADO DE TI

	SOFTWARE	SERVIÇOS	HARDWARE	TOTAL
SUDESTE	64,63%	63,16%	2,14%	63,91%
CENTRO-OESTE	11,03%	13,73%	8,12%	13,21%
SUL	13,43%	12,41%	11,58%	12,31%
NORDESTE	8,68%	8,54%	8,12%	8,41%
NORTE	2,23%	2,17%	2,14%	2,17%
	100	100	100	100

FONTE: ABES (2014)

Conforme a (TABELA 3) apresenta, o principal mercado no contexto brasileiro é a região Sudeste, que representa quase 64% do mercado interno. A região Centro-Oeste aparece em segundo com 13,2%, porém muito aquém do que a região Sudeste representa para o mercado nacional. O Sul aparece em terceiro lugar, mas cabe destacar que em desenvolvimento de software possui uma participação maior que o Centro-Oeste, e em hardware representa o principal mercado nacional com 11,5% de participação. As regiões Nordeste e Norte aparecem em quarto e quinto lugar respectivamente, indicando que o Nordeste segue um equilíbrio entre as três áreas de abrangência do setor TIC, tendo um total de 8,4% contra somente 2,1% da região Norte.

Algumas tendências já foram visualizadas para o contínuo desenvolvimento deste setor e estão relacionadas com o aumento da classe C, que hoje representa 38% da população. Com o aumento na aquisição de computadores, notebooks, tablets e smartphones por parte desta população, estão sendo realizados investimentos na mobilidade para a inclusão digital dessa classe emergente (BRASSCOM, 2013). Nesta mesma vertente, saúde e educação serão setores impactados pelo aumento do consumo dessa classe, e em consequência exigirão novos produtos ou serviços das empresas do setor TIC que atendam a estas demandas (BRASSCOM, 2013). Além disso, investimentos na computação em nuvem, redes sociais, Big Data e consumerização continuarão pelos próximos anos, indicando a crescente utilização de espaços para armazenamento de dados e mobilidade (BRASSCOM, 2013).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Com o intuito de conhecer as empresas pesquisadas, foram levantadas informações sobre a empresa e o perfil do respondente e os resultados são discutidos na sequência.

No que diz respeito à localização geográfica das empresas participantes, a grande maioria das empresas se encontram no Paraná. A justificativa é que foi realizado um grande esforço com as associações pertencentes ao Estado e estas incentivaram a participação na pesquisa. As demais regiões foram atingidas pelo contato realizado via *LinkedIn*®, o que indica uma cobertura maior de regiões pela pesquisa.

Na (TABELA 4) se tem a divisão da participação nesta pesquisa de todas as empresas por Estado:

TABELA 4: DISTRIBUIÇÃO EMPRESAS PARTICIPANTES POR ESTADO

Estado (UF)	Frequência	%
PR	42	41,6
SP	20	19,8
RJ	14	13,9
RS	10	9,9
MG	7	6,9
CE	2	2,0
ES	2	2,0
AM	1	1,0
DF	1	1,0
PE	1	1,0
SC	1	1,0
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

Para esta pesquisa foi definido analisar as informações provenientes de pequenas e médias empresas, sendo assim a (TABELA 5) apresenta resumidamente a quantidade de cada uma delas, indicando que a maior participação foi de pequenas empresas:

TABELA 5: DIVISÃO DAS EMPRESAS POR TAMANHO

TAMANHO	Nº EMPRESAS	%
PEQUENA	53	52,5
MÉDIA	48	33,7
TOTAL	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

A (TABELA 6) indica que as empresas participantes da amostra possuem como principais ofertas o desenvolvimento de software e serviços, representando juntas, 97% da amostra total:

TABELA 6: PRINCIPAL OFERTA DAS EMPRESAS AO MERCADO

	Nº DE EMPRESAS	%
Serviços	50	49,5
Software	48	47,5
Hardware	3	3,0
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

As empresas participantes também responderam sobre seus principais clientes, e assim na (TABELA 7) é possível notar que o segmento de serviços é o mais significativo para as empresas pesquisadas, com 50% de atendimento a este setor, seguido da indústria ou manufatura, e em terceiro, o varejo:

TABELA 7: PRINCIPAIS MERCADOS

CLIENTES	Nº DE EMPRESAS	%
Serviços	51	50,5
Indústria	19	18,8
Varejo	12	11,9
Governo	9	8,9
Finanças	7	6,9
Óleo e Gás	2	2,0
Agroindústria	1	1,0
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

Em relação ao tempo de atuação no mercado das empresas pesquisadas, conforme a (TABELA 8) apresenta, nota-se que a maioria das empresas participantes estão consolidadas no mercado, ou seja, são empresas com mais de 6 anos de fundação, sendo que a maior faixa se encontra entre 11 e 15 anos de mercado:

TABELA 8: TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

TEMPO	Nº DE EMPRESAS	%
Até 2 anos	4	3,96
Entre 3 e 5 anos	11	10,89
Entre 6 e 10 anos	20	19,81
Entre 11 e 15 anos	28	27,72
Entre 16 e 20 anos	21	20,79
Mais de 21 anos	17	16,83
Total	101	100

FONTE: dados da pesquisa

Foi questionado se estas empresas possuíam departamento de Marketing ou de Pesquisa & Desenvolvimento. A (TABELA 9) apresenta que a metade das empresas presentes na amostra possuem departamento de marketing:

TABELA 9: PRESENÇA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING

MARKETING	Nº EMPRESAS	%
Sim	51	50,5
Não	50	49,5
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

Em relação ao departamento de Pesquisa e Desenvolvimento a (TABELA 10) apresenta a realidade atual das empresas pesquisadas:

TABELA 10: PRESENÇA DO DEPARTAMENTO DE P&D

P&D	Nº EMPRESAS	%
Sim	47	46,5
Não	54	53,5
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

É interessante notar, que mesmo com pouca diferença, as empresas que possuem departamento de marketing são maioria, com a presença em 50,5% nas empresas pesquisadas, do que aquelas que possuem departamento de P&D, com 46,5%, mas 53,5% não possuem em sua estrutura este departamento.

Uma informação relevante para a composição da amostra para esta pesquisa era que os respondentes deveriam estar relacionados com cargos de gestão da organização ou terem suas atividades relacionadas com o desenvolvimento de estratégias de marketing. Sendo assim a (TABELA 11) apresenta os respectivos cargos dos participantes da pesquisa:

TABELA 11: CARGO DOS RESPONDENTES

CARGO	Nº DE EMPRESAS	%
Diretor geral	23	22,8
Gerente geral	14	13,9
Sócio/ proprietário	11	10,9
CEO	8	7,9
Diretor comercial	6	6,0
Consultor	6	5,9
Gerente comercial	5	5,0
Gerente de negócios	5	5,0
Gerente de TI	4	4,0
Diretor de marketing	3	3,0
Gerente de produtos	3	3,0
Gerente de projetos	3	3,0
Coordenador	2	2,0
Gerente de Marketing	2	2,0
Gerente técnico	2	2,0
Consultor de Projetos	1	1,0
Gerente de Inovação e Tecnologia	1	1,0
Presidente	1	1,0
Vice-presidente	1	1,0
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

Como é possível notar, a amostra foi de fato composta pelos respondentes pertencentes aos níveis estratégicos e táticos das empresas pesquisadas. Cabe ressaltar que



mais de 55,5% da amostra pesquisada é representada pelos principais gestores destas empresas, ou seja, pelos diretores e gerentes gerais, sócios/proprietários e pelos *Chief Executive Officers* (CEOs).

Em relação ao tempo de ocupação nas empresas participantes, percebe-se que a grande maioria, quase 40%, encontra-se há mais de 10 anos nestas organizações. Porém é possível notar também que existe uma gestão jovem nestas organizações, ou seja, pessoas ligadas ao nível estratégico e tático com pouco tempo de casa, perfazendo um total de aproximadamente 27% dos respondentes. A (TABELA 12) indica cada uma das faixas de tempo:

TABELA 12: TEMPO DE OCUPAÇÃO NA EMPRESA

TEMPO	Nº DE EMPRESAS	%
Menos de 1 ano	5	5,0
Entre 1 e 2 anos	7	6,9
Entre 2 e 5 anos	27	26,7
Entre 5 e 10 anos	22	21,8
Mais de 10 anos	40	39,6
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

E como última análise da amostra, se tem a divisão por gênero dos respondentes. A (TABELA 13) apresenta a seguinte divisão, e indica que a grande parte dos participantes é do gênero masculino, totalizando mais de 90% da amostra:

TABELA 13: GÊNERO DOS RESPONDENTES

GÊNERO	Nº DE EMPRESAS	%
Masculino	92	91,1
Feminino	9	8,9
Total	101	100,0

FONTE: dados da pesquisa

Na sequência são apresentados e discutidos os resultados conforme descrito nas técnicas de análises de dados apresentadas na seção de metodologia.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção se inicia a apresentação dos resultados e discussão do alcance dos objetivos específicos desta pesquisa, que geraram as hipóteses de estudo e os resultados obtidos.

### 5.1 RESULTADOS PRELIMINARES AOS TESTES DE HIPÓTESES

Após a preparação dos dados, ou seja, a realização da inversão de indicadores das escalas de inovatividade e capacidades especializadas de marketing, a busca por valores faltantes (*missing values*) e da limitação da amostra para pequenas e médias empresas, foi realizado a curtose e simetria. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* mostrou que os dados são não-normais, e a busca por valores atípicos (*outliers*) indicou que oito casos deveriam ser retirados da amostra, deixando a base de dados com 101 casos para o início dos testes estatísticos.

O primeiro teste realizado foi o teste de confiabilidade das escalas, e na (TABELA 14) se tem os valores do *Alfa de Cronbach* para cada variável analisada:

TABELA 14: TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Variáveis	Alfa de Cronbach
Inovatividade	0,763
Capacidades Especializadas de Marketing	0,916
Desempenho Organizacional	0,941

FONTE: dados da pesquisa

As três variáveis estão presentes acima dos limites inferiores (0,60 e 0,70) e de acordo com Hair et. al (2005), quanto maior o número de indicadores em uma escala, maior deve ser o critério de análise do valor do alfa. Com isso, as escalas de capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional estão com valores bem acima da escala de

inovatividade, que possui somente cinco itens, mas a análise geral é que de fato as escalas utilizadas conseguiram medir o proposto por elas.

A etapa seguinte consistiu da AFE – Análise Fatorial Exploratória. O primeiro constructo analisado foi inovatividade. A matriz de correlação indicou que coeficientes estão acima de 0,30 (HAIR et al, 2005) e o segundo passo foi analisar o Teste de *KMO* e de esfericidade de *Bartlett* como pode ser verificado na (TABELA 15):

TABELA 15: KMO E TESTE DE BARTLETT – INOVATIVIDADE

KMO		,713
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	152,517
	df	10
	Sig.	,000

FONTE: dados da pesquisa

O teste de *KMO* e *Bartlett* indicou que os valores estão dentro dos índices sugeridos pela literatura. De acordo com Hair et al (2005) os valores da medida de adequação da amostra está no limite de qualidade mediano (entre 0,70 e 0,80) apresentando o valor de 0,713 e com o Valor *p* de 0,000, indicando que existem correlações entre as variáveis pesquisadas (HAIR et al, 2005).

Além disso, foram analisados os valores das comunalidades e todos os indicadores apresentaram valores extraídos maiores que 0,50, (FIELD, 2009; HAIR et al, 2005). A (TABELA 16) apresenta estas informações e consta no apêndice D. A análise seguinte, da variância total explicada, apresentou a divisão do constructo inovatividade em dois fatores, porém o primeiro componente explica 52% da variância, valor próximo do valor indicado por Hair et al (2005) onde o primeiro componente deve explicar no mínimo 60% do variância total. (Apêndice D – TABELA 17).

Para a extração dos fatores foi utilizado o método de Análise do Componente Principal e a Rotação Oblíqua dos fatores. A (TABELA 18) apresenta as cargas dos fatores encontradas:

TABELA 18: CARGA DOS FATORES – INOVATIVIDADE

	Componente	
	1	2
Inovatividade 4	,847	
Inovatividade 1	,802	
Inovatividade 2	,773	
Inovatividade 3 Invertida		,907
Inovatividade 5 Invertida		,871
Método de extração: Análise do Componente principal.		
Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser. <sup>a</sup>		
a. Rotação convergida em 5 iterações.		
FONTE: dados da pesquisa		

A (TABELA 18) apresentou que o constructo inovatividade se agrupou em dois fatores, porém seguindo a literatura e o critério *a priori*, optou-se por manter um único fator (HAIR et. al, 2005), pois todos os índices mostraram bons carregamentos e sem a necessidade de excluir nenhum dos indicadores.

O segundo constructo analisado foi o de capacidades especializadas de marketing. A escala utilizada é formada por seis dimensões: preço, produto, distribuição, promoção, vendas e pesquisa de mercado. Vorhies e Harker (2000) e Vorhies e Morgan (2005) que são os autores da escala aplicada nesta pesquisa, avaliaram estas dimensões separadamente ou como variáveis de segunda ordem nas Análises Fatoriais Confirmatórias, porém autores como Atuahene-Gimma (1993), Weerawardena (2003), Vorhies e Morgan (2003) utilizaram o constructo capacidades especializadas de marketing como unidimensional. Sendo assim, a presente pesquisa se propôs a estudar o constructo capacidades especializadas de marketing em conjunto, sem relacionar o impacto de cada uma das dimensões das capacidades de marketing com os demais constructos abordados. Seguindo a mesma estrutura de análise em inovatividade, se tem as seguintes tabelas e resultados em capacidades especializadas de marketing.

O Teste de *KMO* e de *Bartlett* pode ser verificado na (TABELA 19):

TABELA 19: KMO E TESTE DE BARTLETT - CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

KMO		,840
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	2050,940
	Df	370
	Sig.	,000

FONTE: dados da pesquisa

Novamente o teste de *KMO* e *Bartlett* apresentou valores dentro dos índices sugeridos pela literatura. Nesta análise, o valor da medida de adequação da amostra para este constructo está no limite de qualidade admirável (que corresponde a 0,80 ou acima) apresentando o valor de 0,840 e com o Valor *p* de 0,000 (HAIR et al, 2005).

A análise de comunalidades também apresentou valores acima de 0,50 em todos os indicadores e a análise da variância total explicada apresentou a divisão do constructo capacidades especializadas de marketing em sete fatores. O primeiro componente explica somente 36,8% da variância, valor muito distante do mínimo (60%). (Apêndice D – TABELAS 20 e 21).

Como o constructo foi dividido em seis dimensões e para verificar como ficou a distribuição dos indicadores, foi realizada a rotação dos indicadores que mostrou como os indicadores se agruparam, conforme a (TABELA 22):

TABELA 22 - CARGA DOS FATORES - CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Vendas 4	,797						
Vendas 3	,792						
Promoção 2	,679						
Vendas 2	,673						
Promoção 3	,628						
Vendas 1	,625						
Promoção 4	,619						
Preço 3	,534					-,467	
Promoção 1	,458					,453	
Distribuição 3		,880					
Distribuição 5		,810					
Distribuição 4		,807					
Distribuição 2		,782					
Distribuição 1		,746					
Distribuição 6		,697					
Produto 2							
Invertida			-,902				
Produto 5			,770				
Preço 4				,849			
Preço 1				,804			
Preço 2				,689			
Pesquisa de mercado 1					,831		
Pesquisa de mercado 2					,815		
Pesquisa de mercado 4					,682		
Pesquisa de mercado 3					,486	-,430	
Preço 5						-,552	
Produto 4							-,792
Produto 3							,789
Invertida							
Produto 1							-,531

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 12 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

Como primeira avaliação todos os indicadores das dimensões vendas e promoção e o item Preço 3 ficaram agrupados em um único indicador. Analisando as características das duas dimensões seria até possível aceitar esse novo fator, pois ambos se relacionam com atividades inerentes ao processo de comercialização de produtos/serviços. As dimensões

distribuição e pesquisa de mercado agruparam de forma homogênea, porém a dimensão produto agrupou em dois fatores diferentes. Analisando as cargas dos fatores rotacionados a sugestão seria eliminar sete indicadores, sendo eles: Preço 3, Promoção 1, Produto 2 invertida, Pesquisa de Mercado 3, Preço 5, Produto 4 e Produto 1, o que deixaria então, o constructo com 21 indicadores. Porém, esta análise manteve o constructo como unidimensional para a análise fatorial confirmatória que foi realizada por meio do PLS-SEM. Na seção de discussão dos testes das hipóteses, esta questão será novamente retomada.

Por último foi avaliado o constructo desempenho organizacional, com *KMO* também considerado admirável (valor acima de 0,80) e Valor *p* (sig) 0,000, conforme apresentados na (TABELA 23):

TABELA 23: KMO E TESTE DE BARTLETT - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

KMO		,889
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	995,479
	df	55
	Sig.	,000

FONTE: dados da pesquisa

A tabela com os valores das comunalidades apresentou dois indicadores com valores abaixo de 0,50, os indicadores Desempenho 1 e 11, porém os indicadores foram mantidos para realização da análise fatorial confirmatória. (Apêndice D – TABELA 24)

A variância total explicada mostrou que o primeiro componente explica 63,9% da variância, indicando que o constructo poderia ser considerado um fator único. (Apêndice D – TABELA 25)

Porém, a análise das cargas dos fatores rotacionados, apresentou que o constructo desempenho organizacional se dividiu em dois fatores, e que o indicador 8 poderia ser retirado da análise. Os fatores se dividiram sendo o primeiro em financeiro e mercado, e segundo de inovação. Como em todas as análises, foi mantido o constructo como único para o teste das hipóteses no PLS.

A carga dos fatores é apresentada pela (TABELA 26):

TABELA 26: CARGA DOS FATORES - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

	Componente	
	1	2
Desempenho 2	,988	
Desempenho 3	,982	
Desempenho 4	,905	
Desempenho 6	,765	
Desempenho 5	,707	
Desempenho 1	,579	
Desempenho 11		,880
Desempenho 9		,806
Desempenho 7		,789
Desempenho 10		,706
Desempenho 8	,448	,514

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 6 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

Para poder atingir aos objetivos específicos da presente pesquisa foi utilizado o método dos Mínimos Quadrados Parciais ou PLS-SEM. Cada variável latente é composta pelos indicadores presentes nas escalas utilizadas pela pesquisa. O cálculo é realizado pelo *PLS Algorithm* e a primeira análise realizada foi a verificação das cargas externas (*outer loadings*) dos indicadores, que representam a confiabilidade do indicador. Ao total foram realizadas cinco rodadas de análise dos carregamentos e em cada um deles foram eliminados indicadores que não correspondiam com os valores estabelecidos e que também prejudicavam a AVE e o CR, ou seja, a validade convergente dos constructos. A (TABELA 27 - Apêndice E) apresenta os indicadores eliminados e suas cargas externas.

No total, os três constructos somavam 44 indicadores. Todos os indicadores retirados pertenciam ao grupo de capacidades especializadas de marketing que somavam 28 indicadores e que após as análises, ficaram com 17 itens.



Na (TABELA 28), é possível verificar quais indicadores permaneceram para a realização do teste das hipóteses:

TABELA 28: INDICADORES E CARGAS EXTERNAS UTILIZADOS PARA ANÁLISE

	CAP MKT	DESEMPENHO	INOVATIVIDADE
DISTRIBUIÇÃO_4	0,5705	0	0
DISTRIBUIÇÃO_6	0,6265	0	0
DES INOVAÇÃO_1	0	0,7457	0
DES INOVAÇÃO_2	0	0,8669	0
DES INOVAÇÃO_3	0	0,7871	0
DES INOVAÇÃO_4	0	0,8338	0
DES INOVAÇÃO_5	0	0,6316	0
DES ORGANIZACIONAL_1	0	0,6745	0
DES ORGANIZACIONAL_2	0	0,7961	0
DES ORGANIZACIONAL_3	0	0,8684	0
DES ORGANIZACIONAL_4	0	0,8646	0
DES ORGANIZACIONAL_5	0	0,7998	0
DES ORGANIZACIONAL_6	0	0,8826	0
INOVATIVIDADE_1	0	0	0,8212
INOVATIVIDADE_2	0	0	0,8766
INOVATIVIDADE 3	0	0	0,5194
INOVATIVIDADE 4	0	0	0,7157
INOVATIVIDADE 5	0	0	0,5481
PESQUISA_1	0,7332	0	0
PESQUISA_2	0,7539	0	0
PESQUISA_3	0,7341	0	0
PESQUISA_4	0,8482	0	0
PREÇO_2	0,6039	0	0
PREÇO_3	0,6285	0	0
PRODUTO_1	0,5215	0	0
PROMOÇÃO_1	0,7191	0	0
PROMOÇÃO_2	0,7455	0	0
PROMOÇÃO_3	0,7265	0	0
PROMOÇÃO_4	0,6898	0	0
VENDAS_1	0,8526	0	0
VENDAS_2	0,8076	0	0
VENDAS_3	0,7682	0	0
VENDAS_4	0,7431	0	0

FONTE: dados da pesquisa

Cabe ressaltar que a cada indicador eliminado, devem ser analisados os valores que aparecem no item “*Overview*”, principalmente o AVE, pois este deve ser acima de 0,50, pois “[...] o constructo deve explicar a metade da variância de seus indicadores [...]” (HAIR et al, 2014, p 103). Tendo esta colocação como regra, no quarto teste realizado, todos os carregamentos das cargas externas ficaram acima de 0,50, porém a AVE ainda estava abaixo do limite inferior não apresentando validade convergente. Sendo assim, foi eliminado mais

um item (PREÇO\_5) ao invés de PRODUTO\_1, que mesmo com carga menor que Preço 5, foi mantido para que pelo menos um item da dimensão produto das capacidades especializadas de marketing estivesse presente na realização do teste das hipóteses.

Além disso, ao comparar estas análises com a AFE, foi possível identificar que a dimensão produto foi a que menos convergiu nas análises. Na AFE, a sugestão seria eliminar três indicadores (PRODUTO\_1, PRODUTO\_2, PRODUTO\_4), o que deixaria na análise somente dois indicadores. No PLS-SEM seria eliminada toda esta dimensão, porém como foi seguido o critério *a priori*, a dimensão produto ficou com pelo menos um indicador representando esta dimensão. A dimensão preço, na AFE, também teria dois indicadores eliminados, PREÇO\_3 e PREÇO\_5. Porém nas análises das cargas externas do PLS foram eliminados os indicadores PREÇO\_1, PREÇO\_4 e PREÇO\_5. A dimensão distribuição também teve quatro indicadores eliminados, permanecendo ainda dois indicadores (DISTRIBUIÇÃO\_4 e DISTRIBUIÇÃO\_6) para o teste das hipóteses.

A etapa seguinte foi avaliar a validade convergente dos constructos. Como critérios para a análise, devem ser verificados os valores da AVE (acima de 0,50), e os valores da Confiabilidade Composta (CR) e *Alfa de Cronbach* que devem estar acima de 0,70 (HAIR JR et al, 2013). A (TABELA 29) apresenta os valores encontrados:

TABELA 29: VALIDADE CONVERGENTE

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
CAP MKT	0,513	0,946	0,172	0,939	0,513	0,083
DESEMPENHO	0,639	0,951	0,510	0,942	0,639	0,323
INOVATIVIDADE	0,505	0,830	0,000	0,770	0,505	0,000

FONTE: dados da pesquisa

Com os valores apresentados pela (TABELA 29), é possível dizer então que todos os constructos possuem validade convergente. Com isso se seguiu para a análise da validade discriminante com o cálculo da Matriz de Correlação das Variáveis Latentes (*Latent Variable Correlations*), seguindo o critério de Fornell-Larcker (1981). A matriz apresenta o impacto de cada constructo no outro. O cálculo é realizado por meio da raiz quadrada da AVE e os

valores de análises são os valores da diagonal, que devem ser maiores que os valores abaixo da matriz. A (TABELA 30) apresenta os valores obtidos:

TABELA 30: VALIDADE DISCRIMINANTE

	CAP MKT	DESEMPENHO	INOVATIVIDADE
CAP MKT	<b>0,716</b>		
DESEMPENHO	0,714	<b>0,799</b>	
INOVATIVIDADE	0,415	0,289	<b>0,711</b>

FONTE: dados da pesquisa

Apesar dos valores entre capacidades de marketing e desempenho organizacional ficarem muito próximos, não foi eliminado mais nenhum indicador de capacidades especializadas de marketing, pois como visto anteriormente todos os outros critérios estão dentro dos parâmetros estipulados e Hair et al. (2014) apontam que para se ter a validade convergente e discriminante muitas vezes se perde validade de conteúdo do constructo.

A (FIGURA 6) representa o modelo final como foi testado no *SmartPLS 2.0*. Cabe salientar que os constructos capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional foram testados como fatores únicos.

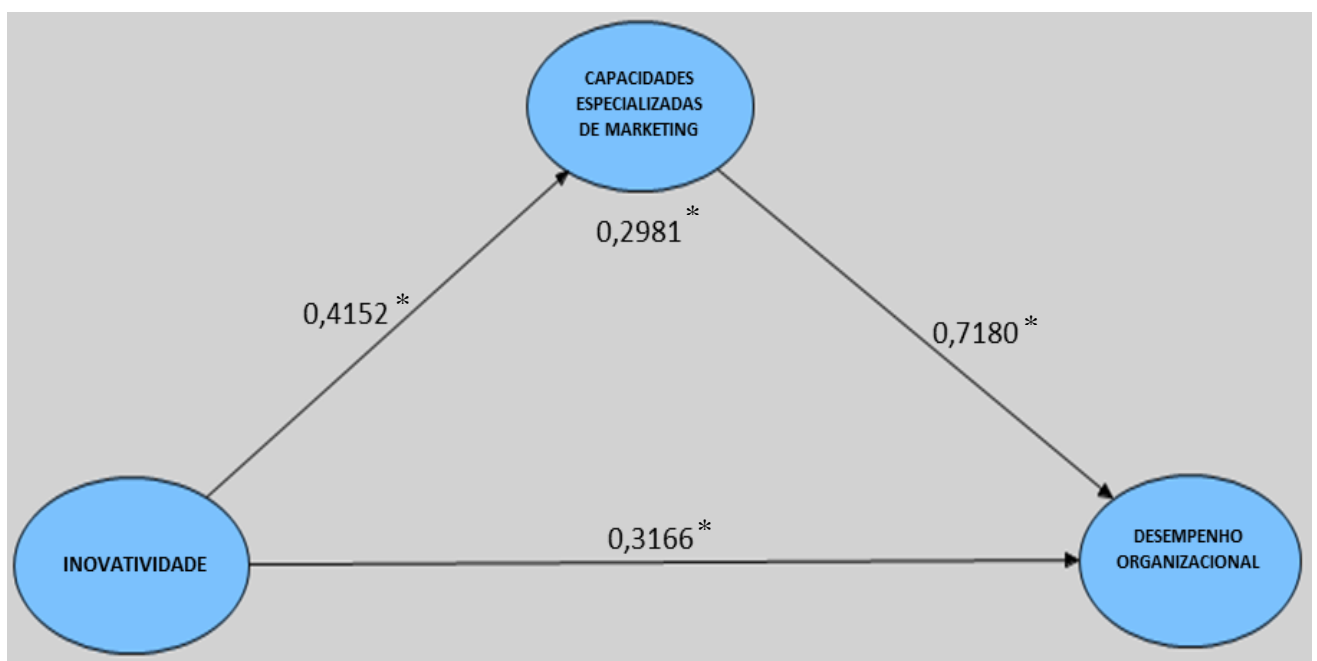


FIGURA 6: TESTE DO MODELO DA PESQUISA

FONTE: A autora

\*NOTA: todos os valores são significantes ao nível  $p \geq 0,05 = 1,96$

## 5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

Como as validades convergente e discriminante do modelo foram confirmadas, passa-se para a análise e discussão dos resultados do teste das hipóteses.

### 5.2.1 Relação entre inovatividade e desempenho organizacional

Conforme o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que foi identificar a relação entre inovatividade e desempenho organizacional, a primeira hipótese foi desenvolvida. O coeficiente de caminho entre os constructos inovatividade e desempenho organizacional é de 0,3166, indicando que há uma influência razoável no desempenho organizacional. O teste-t apresentou o índice de 4,2170 ( $> 1,96$ ) considerado significativo para esta relação o que confirma a hipótese H1. Com este resultado é possível afirmar que a *inovatividade afeta direta e positivamente o desempenho organizacional*.

Cabe ressaltar que o teste para esta hipótese foi realizado sem o constructo capacidades especializadas de marketing presente no modelo, ou seja, somente com a influência direta da inovatividade no desempenho organizacional. Ao colocar o constructo capacidades especializadas de marketing no modelo, o coeficiente de caminho ficou negativo e a significância abaixo do valor de 1,96, o que rejeitaria a hipótese. Porém mais detalhes sobre essa relação está destacada na discussão da hipótese 4.

Este resultado corrobora os estudos de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Hult, Hurley e Knight (2004), Keskin (2006), Rhee, Park e Lee (2010) e Kyrgidou e Spyropoulou (2013) que também encontraram relação positiva entre inovatividade e desempenho organizacional. Estes resultados apontam a importância de incentivar e difundir amplamente a inovatividade na organização.

A inovatividade se relaciona tanto com aspectos externos como com aspectos internos da organização, tornando esta característica cultural extremamente benéfica para as empresas que a adotarem. No aspecto externo a inovatividade está relacionada com o foco no cliente (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER; 1993) e no desenvolvimento da inteligência de mercado (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). A organização que adotar esta postura irá

buscar formas de melhor atender às demandas e necessidades de seus clientes além de estruturar informações de mercado inerentes aos seus segmentos de atuação. Monitorar a concorrência, tendências e participação de mercado amplia o campo de visão da organização, possibilitando gerar processos criativos de soluções e ideias que transformem as informações em novas ofertas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

No âmbito interno, a inovatividade deve fazer parte da estratégia organizacional (HADJMANOLIS, 2000) e ser alocada com recursos para desenvolver a capacidade inovadora, contribuindo para a adaptação da organização e no desenvolvimento de inovações (HURLEY; HULT, 1998). Além disso, estimula a busca por soluções e impulsiona o desenvolvimento de novos produtos ou novas linhas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Uma vez que isto aconteça, a inovatividade se transforma no principal fator de sobrevivência e sucesso da organização, mais especificamente em pequenas e médias empresas, onde a presença de recursos é limitada (RHEE; PARK; LEE, 2010). Em resumo, a inovatividade faz com que a organização esteja em constante desenvolvimento, mantendo a competitividade ao incentivar uma cultura participativa no desenvolvimento de inovações.

Porém nos estudos de Hajdmanolis (2000) e Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) o resultado foi o oposto, ou seja, não foi encontrada a relação positiva entre inovatividade e desempenho organizacional. Hajdmanolis (2000) e Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) utilizaram indicadores financeiros e de mercado para a avaliação da relação entre inovatividade e desempenho, e isso pode ter dificultado a identificação de resultados referentes à inovação. A presente pesquisa buscou ampliar a abrangência do desempenho incluindo indicadores de inovação. Como a inovatividade se relaciona com a postura de inovar, deve ser avaliada com indicadores de inovação para que a organização possa realmente perceber os resultados obtidos com a sua ampla disseminação na organização.

### **5.2.2 Relação entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing**

A hipótese H2 foi desenvolvida para responder o segundo objetivo específico desta pesquisa, que foi verificar a relação entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing. O valor do coeficiente desta relação é de 0,4152, indicando uma forte relação entre as duas variáveis, inovatividade e capacidades de marketing. O valor-t de 6,098 ( $> 1,96$ )

confirma a hipótese H2, ou seja, *a inovatividade influencia positivamente as capacidades de marketing*.

Nos estudos de Menon et al. (1999), Weerawardena (2003) Weerawardena e O´Cass (2004) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) este resultado também se mostrou positivo. Menon et al. (1999) relacionaram a cultura inovadora como antecedente dos elementos do processo estratégico de marketing, sendo que as capacidades de marketing fazem parte destes elementos. Weerawardena (2003) e Weerawardena e O´Cass (2004) também relacionaram a inovatividade presente na intensidade empreendedora como um importante antecedente para aperfeiçoar as capacidades de marketing. E em estudo mais recente, Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) mediram que a inovatividade impacta positivamente no desenvolvimento das capacidades de marketing, proporcionando que as organizações se ajustem ao mercado e desenvolvam as capacidades especializadas de marketing que são mais relevantes aos seus negócios e o atingimento de seus objetivos.

Sendo a inovatividade um agente impulsionador da inovação, as capacidades de marketing servem como o meio para a inovação ser implementada (WEERAWARDENA, 2003). Com essa relação presente na organização, é possível desenvolver uma gama de ações internas focadas para cada uma das capacidades especializadas de marketing: desenvolver novos produtos, buscar novas ferramentas de monitoramento de mercado e concorrência, trabalhar com soluções em processos, seja na distribuição ou em vendas, desenvolver ações promocionais criativas, enfim, aplicar o conceito de inovação no aprimoramento das ações de marketing, representadas nesse estudo pelas capacidades especializadas de marketing.

A inovatividade e as capacidades especializadas de marketing acabam formando uma associação vital para a constante renovação da organização, seus produtos e seus processos. Esta relação não privilegia somente a área de marketing, mas a organização como um todo, independente de qual capacidade especializada de marketing for fortalecida.

### **5.2.3 Relação entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional**

A hipótese H3 corresponde ao terceiro objetivo específico deste estudo, que foi analisar a relação das capacidades especializadas de marketing com o desempenho

organizacional. O resultado desta relação é o mais forte deste estudo onde o coeficiente da relação entre capacidades de marketing e desempenho organizacional representa 0,7180 e a significância é de 10,4223 ( $> 1,96$ ). Esses valores comprovam a hipótese H3, e assim é possível afirmar que *as capacidades de marketing especializadas relacionam-se positivamente com o desempenho organizacional*.

Este resultado positivo também já foi encontrado em outros estudos que relacionaram capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional, como Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Ngo e O’Cass (2012a) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012). As capacidades de marketing são o meio por onde as estratégias de marketing são implementadas (VORHIES, 1998) e neste estudo avaliou-se o conjunto mais básico delas, as especializadas, que compreendem: produto, precificação, distribuição, promoção, vendas e pesquisa de mercado. Esta pesquisa utilizou indicadores de desempenho organizacional similares aos estudos de Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Ngo e O’Cass (2012a) Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), tanto no âmbito financeiro como de mercado. Os indicadores de inovação foram os mesmos que previamente Ngo e O’Cass (2012b) haviam utilizado ao relacionar capacidades de marketing e capacidade inovadora.

O constructo desempenho organizacional foi avaliado com a presença de indicadores financeiros, de mercado e de inovação. Com os itens financeiros e de mercado é possível dizer que mesmo com as atividades menos complexas de marketing é possível obter resultados, mesmo que demandem investimentos para seu desenvolvimento, pois este resultado já foi encontrado por Vorhies (1998), Vorhies e Harker (2000), Vorhies e Morgan (2005) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012). Mas uma nova contribuição para os estudos com capacidades especializadas de marketing foi poder agregar indicadores de inovação ao constructo de desempenho organizacional.

Geralmente indicadores de inovação aparecem em estudos ligados ao tema, como no caso de Ngo e O’Cass (2012b), porém levando em consideração que a relação testada foi direta, entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional, é possível então entender que as capacidades de marketing desenvolvidas e utilizadas estrategicamente trazem um retorno maior à organização do que se forem influenciadas por uma cultura inovadora. Além disso, os itens de inovação avaliados no desempenho organizacional levaram em consideração tanto a inovação em produtos como a conquista de

novos mercados, indicando que outras capacidades especializadas de marketing podem influenciar no atingimento desse resultado.

#### **5.2.4 Relação entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional**

A hipótese H4 está relacionada ao quarto e último objetivo específico deste estudo, que foi analisar a mediação das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional. O coeficiente de caminho é de 0,2981 e a significância é 5,0563 (> 1,96). Apesar de não ser o melhor resultado do estudo, esses valores comprovam a hipótese H4, e assim é confirmado que *as capacidades de marketing especializadas mediam a relação entre inovatividade e o desempenho*.

Esta relação é confirmada, porém alguns critérios devem ser levados em consideração. Neste estudo foi encontrado que a inovatividade impacta diretamente no desempenho, assim como as capacidades especializadas de marketing. Porém a mediação pode ser chamada de total (HAIR et al, 2014) quando esta é operacionalizada no modelo por meio das capacidades especializadas de marketing já que a relação direta e positiva entre inovatividade e desempenho organizacional deixa de existir quando as capacidades especializadas de marketing são inseridas no modelo e acabam absorvendo todo o efeito desta relação.

Para se chegar ao efeito mediador, Hair et. al (2014) apresenta é preciso multiplicar o valor do primeiro coeficiente de caminho, no caso entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing, que pode ser chamado de A e o segundo coeficiente de caminho entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional que será B, sendo assim:

$$\text{Efeito indireto} = A \times B$$

$$\text{Efeito indireto} = 0,4152 \times 0,7180 = 0,2981$$

Além de saber o valor do efeito indireto (mediação) se faz necessário saber o valor da significância. Este valor é obtido por meio da divisão do desvio padrão pela média do efeito indireto. O PLS-SEM gera 5000 amostras por meio do *Bootstrapping* de cada coeficiente de caminho presente no modelo (HAIR et al, 2014). Este cálculo foi realizado no MS Excel, e os valores encontrados estão descritos abaixo.



Primeiro, foi aplicada a fórmula do efeito indireto ( $EI = A \times B$ ) para cada uma das 5000 amostras, ou seja, entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing e capacidades de marketing e desempenho organizacional. Depois de encontrado estes valores, foi realizada a soma dos valores dos 5000 efeitos indiretos encontrados:

$$\Sigma = 1609,0817$$

Depois de somar todos os valores para o efeito indireto, a média deve ser calculada:

$$\text{Cálculo da Média do Efeito Indireto: } 1609,0817/5000 = 0,3218$$

Como último passo, foi feito o cálculo do desvio padrão pela média encontrada:

$$\text{Desvio padrão/média} = 0,0636/0,3218$$

E assim é encontrada a significância:

$$\text{Significância} = 5,0563$$

O resultado encontrado é que a mediação é total com o coeficiente de caminho de 0,2981 e significativo (5,0563) ao Valor  $p$  de 0,01.

Esta relação não havia sido testada anteriormente. Menon et al. (1999) testaram como a cultura inovadora impacta em ativos e capacidades de marketing e como estes se relacionavam com o desempenho organizacional, sem avaliar a relação de mediação. Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) também avaliaram como a orientação para a inovação relacionava-se com as capacidades de marketing, mas o efeito de mediação com o desempenho organizacional não foi testado. O estudo de Kyrgidou e Spyropoulou (2013) verificou a mediação da inovatividade entre capacidades organizacionais, tais como empreendedoras, gerenciais e técnicas, e o desempenho organizacional. O resultado encontrado foi que a mediação foi parcial entre capacidades empreendedoras e gerenciais com o desempenho organizacional e inexistente com capacidades técnicas (KYRGIDOU; SPYROPOULOU, 2013).

A relação de mediação encontrada neste estudo complementa os estudos sobre estratégias de marketing já realizados tanto com inovatividade como com outros elementos de inovação. Menguc e Auh (2006) ao relacionar em um efeito de interação, inovatividade e orientação para o mercado representada como uma capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) com o desempenho organizacional, encontraram que estas duas variáveis impactam diretamente no desempenho. Outros efeitos de interação com capacidades de marketing também foram testados, como a relação com capacidade inovadora. Ngo e O’Cass (2011) ao interagirem capacidades de marketing com capacidade inovadora, encontraram que

afetam positivamente o desempenho de mercado. Em outro estudo de Ngo e O’Cass (2012b) também foi avaliada a mesma interação entre capacidade inovadora e capacidades de marketing, com o desempenho de clientes e inovação. O resultado encontrado foi que esta interação impacta somente no desempenho de clientes e não no de inovação (NGO; O’CASS, 2012b).

Sendo assim, os estudos mencionados acima, apresentaram que elementos de inovação relacionados de alguma forma com capacidades de marketing podem ser benéficos para a organização, uma vez que influenciam os resultados organizacionais. E a presente pesquisa corrobora estes resultados, apresentando mais uma relação possível e positiva para a organização. A mediação das capacidades especializadas de marketing, que são as ações efetivas da área de marketing, entre uma cultura que propicia a inovação e geração de ideias, representada pela inovatividade, influencia positivamente o desempenho organizacional, representado por resultados financeiros, de mercado e de inovação.

Na (TABELA 31) constam os valores dos coeficientes de caminho de cada relação testada, bem como o Valor-t que representa a significância e que confirma todas as hipóteses do estudo, com valores acima de 1,96.

TABELA 31: TESTES DAS HIPÓTESES

	Coeficientes de caminho	Valor-t	Resultado
INOVATIVIDADE -> DESEMPENHO	0,3166	4,2170*	<b>Confirmada</b>
INOVATIVIDADE -> CAP MKT	0,4152	6,0981*	<b>Confirmada</b>
CAP MKT -> DESEMPENHO	0,7180	10,4223*	<b>Confirmada</b>
INOVATIVIDADE -> CAP MKT -> DESEMPENHO	0,2981	5,0563*	<b>Confirmada</b>

FONTE: dados da pesquisa

Nota: \* todos os valores são significantes ao nível  $p \geq 0,05 = 1,96$

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral relacionar inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional. Este objetivo geral foi desmembrado em quatro objetivos específicos que serão discutidos na sequência.

O primeiro objetivo específico foi relacionar a inovatividade com o desempenho organizacional. O resultado desta relação é positivo e vai de encontro aos estudos que também encontraram esta relação direta e positiva como Deshpandé, Farley e Webster (1993), Hult, Hurley e Knight (2004), Keskin (2006), Rhee, Park e Lee (2010) e Kyrgidou e Spyropoulou (2013). Nos estudos de Hajdmanolis (2000) e Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) o resultado não foi positivo. A presente pesquisa utilizou indicadores que abrangem os principais resultados para uma organização, ou seja, financeiros e de mercado, mas também de inovação. Uma vez que a inovatividade é um elemento do processo de inovação (HURLEY; HULT, 1998), os indicadores de inovação utilizados auxiliaram a identificar os resultados obtidos por meio do desenvolvimento de inovações, que não estão somente relacionados com a avaliação de produtos, mas também com o alcance de novos mercados.

O segundo objetivo específico foi verificar a relação entre inovatividade e capacidades especializadas de marketing, que apresentou uma forte relação entre os dois constructos e esta relação positiva e direta já havia sido encontrada nos estudos de Menon et al. (1999), Weerawardena (2003) Weerawardena e O’Cass (2004) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012). A inovatividade auxilia no desenvolvimento das capacidades especializadas de marketing mais importantes para a adequação da organização ao mercado e na busca e atingimento de seus objetivos (WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; OCASS, 2004; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

O terceiro objetivo específico analisou a relação das capacidades especializadas de marketing com o desempenho organizacional, indicando uma forte relação entre os dois constructos. Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Ngo e O’Cass (2012a) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) também encontraram resultado positivo ao relacionarem diretamente as capacidades especializadas de marketing com o desempenho organizacional. A diferença está em como o desempenho organizacional foi medido. A maior parte dos estudos relacionados com capacidades de marketing utilizam indicadores

financeiros e de mercado. A utilização de indicadores de inovação geralmente é inserida nos estudos que reflitam alguma relação com constructos de inovação, o que foi o caso desta pesquisa. Assim, ao relacionar diretamente capacidades especializadas de marketing com o desempenho, leva à reflexão de que capacidades especializadas de marketing também, e de certa forma, influenciam resultados em inovação.

O quarto objetivo específico foi explorar a relação entre os três constructos, porém indicando a mediação das capacidades especializadas de marketing entre inovatividade e desempenho organizacional, e que apresentou a mediação total do constructo capacidades especializadas de marketing. Estudos anteriores que já haviam relacionado inovatividade com capacidades de marketing não mediram esta relação. Menon et al. (1999) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), avaliaram somente como cultura inovadora e a orientação para a inovação relacionava-se com as capacidades de marketing, mas sem verificar o efeito de mediação com o desempenho organizacional. O estudo de Kyrgidou e Spyropoulou (2013) colocou a inovatividade como medidora entre capacidades organizacionais, tais como empreendedoras, gerenciais e técnicas, e o desempenho organizacional (KYRGIDOU; SPYROPOULOU, 2013). Como é uma relação que foi pouco explorada pela academia, comparações entre resultados não foram possíveis de serem realizadas. Porém, algumas interações que já utilizaram os mesmos constructos como a inovatividade, capacidades de marketing ou outras capacidades, também foram relacionadas com o desempenho organizacional como nos estudos de Menguc e Auh (2006), Ngo e O’Cass (2011) e Ngo e O’Cass (2012b). Em estudos que apresentam constructos de inovação relacionados com capacidades sejam de marketing ou dinâmicas, estas se relacionam positivamente com o desempenho organizacional (MENGUC; AUH, 2006; NGO; O’CASS, 2011; NGO; O’CASS, 2012b).

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao investigar as relações entre inovatividade, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional, foi possível identificar contribuições para a teoria de marketing com os resultados encontrados.

A primeira contribuição do estudo foi verificar que a inovatividade exerce influência nas capacidades especializadas de marketing, sendo assim, ideias inovadoras podem ser efetivadas por meio das atividades de marketing (WEERAWARDENA, 2003). Ou seja, empresas que possuem a inovação presente em seu ambiente corporativo, desenvolvem capacidades especializadas de marketing distintas e que formam estratégias competitivas baseada na inovação (WEERAWARDENA, 2003). Ainda, o estímulo e a abertura a novas ideias proporcionará a implementação de estratégias operacionais de marketing voltadas ao próprio composto de marketing, e assim desenvolver capacidades especializadas de marketing. O desenvolvimento de novos produtos, novas ferramentas de monitoramento de mercado e concorrência, soluções inovadoras para os processos de distribuição e vendas, e criatividade em ações promocionais influenciados pela inovatividade afetará o aprimoramento das capacidades especializadas de marketing citadas.

O presente estudo reforça as contribuições já evidenciadas por Menon et al (1999) e de Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), onde a relação entre a cultura inovadora e a orientação para a inovação - utilizando o conceito de inovatividade – exercem influência positiva no desenvolvimento de capacidades especializadas de marketing. Cabe ressaltar que a presente pesquisa utilizou a classificação de Morgan (2012) que é dividida em seis dimensões: preço, distribuição, produto, promoção, vendas e pesquisa de mercado.

A segunda contribuição do estudo foi verificar os impactos diretos da inovatividade e das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional. As duas relações mostraram que são positivas. Isso corrobora os estudos que relacionaram positivamente a inovatividade e desempenho organizacional, tais como Deshpandé, Farley e Webster (1993), Hult, Hurley e Knight (2004), Keskin (2006), Rhee, Park e Lee (2010) e Kyrgidou e Spyropoulou (2013). Quando a inovação esta presente na organização, ela faz parte da estratégia organizacional (HADJMANOLIS, 2000) e ao ser alocada com os recursos adequados, desenvolve a capacidade inovadora, impulsionando soluções e desenvolvimento de novos produtos ou novas linhas (HULT, HURLEY e KNIGHT, 2004). Ao ser um elemento da inovação presente na cultura organizacional, se transforma em uma importante razão para a sobrevivência e sucesso organizacional, principalmente quando as empresas são de pequeno e médio porte (RHEE; PARK e LEE, 2010). Além disso, o resultado positivo no desempenho organizacional é reforçado pelos indicadores referentes aos resultados de

inovação, permitindo assim encontrar resultados não somente em produtos, mas na conquista de novos mercados.

Com capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional, os estudos de Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Ngo e O’Cass (2012a) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) também chegaram a resultados positivos. Porém as capacidades de marketing possuem uma forte relação com o desempenho organizacional, sendo o mais representativo do estudo. As capacidades especializadas de marketing impactam tanto no desempenho de mercado e financeiro, como no desempenho de inovação. Com isto leva-se a crer que mesmo não tendo uma cultura inovadora na organização, estas capacidades podem desenvolver inovações para conquistarem um resultado superior para suas empresas. Para Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) possuir capacidades especializadas de marketing bem desenvolvidas para a aplicação de inovações em produtos ou serviços são fundamentais para o êxito nos resultados, pois, dificilmente a concorrência conseguirá desenvolver planos de recuperação em tempo hábil suficiente para que impactem nos resultados da organização.

A terceira contribuição do estudo está pautada na relação positiva de mediação total das capacidades especializadas de marketing entre inovatividade e desempenho organizacional. Esta relação não havia sido anteriormente testada (MENON et al., 1999; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), sendo assim, amplia as discussões sobre capacidades de marketing e se torna um resultado relevante, contribuindo com os estudos que trabalharam com variáveis relacionadas a marketing e inovação, como os estudos de Ngo e O’Cass (2011) e Ngo e O’Cass (2012b). Estes estudos reforçam o que Drucker (1981) apresentou em 1954 sobre as principais atividades de uma organização: marketing e inovação, que também é complementado por esta pesquisa. A inovatividade é o meio pelo qual a inovação pode ser desenvolvida (MENGUC; AUH, 2006) e como Ngo e O’Cass (2011) encontraram que as capacidades de marketing e capacidade inovadora são complementares, isso corrobora o fato de que marketing e inovação são complementares, independente de qual elemento da inovação estiver sendo relacionado. Ao ter uma cultura colaborativa com ideias e sugestões e capacidades especializadas de marketing desenvolvidas, a organização ganha em todos os aspectos do desempenho, seja no financeiro, de mercado ou de inovação.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Algumas contribuições gerenciais podem ser destacadas pelo presente estudo. Ao permitir que a organização desenvolva o ambiente para uma cultura colaborativa voltada à inovação, ou seja, quando os gestores buscam ideias e as pessoas não são criticadas quando as ideias não derem certo, a inovatividade é estimulada e assim toda a organização alcança resultados positivos. A inovação dentro do campo pesquisado, da tecnologia da informação e comunicação, é fonte vital para os negócios. Se não existir uma cultura que propicie a inovação, estas empresas podem se tornar estagnadas e assim perder competitividade, não somente no mercado doméstico, mas também no mercado internacional.

Ainda, tão importante quanto ter uma cultura inovadora é desenvolver as capacidades especializadas de marketing. Estas possuem uma forte relação com o desempenho organizacional, sendo assim, elaborar estratégias operacionais que contemplem este conjunto de capacidades irá potencializar a conquista dos objetivos organizacionais e garantir a presença das organizações em um mercado tão competitivo como o de TIC. Este mercado atende diversos setores da economia, e assim as organizações devem estar preparadas para apresentar seus produtos/serviços de forma adequada e ter capacidades especializadas de marketing desenvolvidas para isso é fundamental. É um setor que visa não somente a competição interna, mas impulsiona o desenvolvimento do país como um todo (BRASSCOM, 2013). Também, a amostra pesquisada consiste de pequenas e médias empresas onde a metade não possui departamento de marketing, sendo assim, busca-se incentivar o desenvolvimento da área de marketing como um todo para obterem retornos superiores para suas empresas.

E a terceira contribuição é que marketing e inovação devem caminhar juntos para o alcance dos objetivos da organização. Reforçando a premissa de Day (2011, p. 191) que diz que a “cultura criativa é essencial para vigilância constante e para a adaptabilidade”, e que as capacidades especializadas de marketing podem ser o meio para a implementação da inovação (WEERAWARDENA, 2003), confirmam o que Drucker em 1954 (1981) já havia destacado, ou seja, que marketing e inovação são as principais atividades de uma organização. Sendo assim, tão importante quanto estimular uma cultura inovadora, devem ser desenvolvidas as capacidades especializadas de marketing que apoiem esta cultura e que diferenciem as organizações, ressaltando o que de fato as destaca em um mercado complexo e competitivo. Cada uma terá estratégias operacionais de marketing diferentes, mas que suportem o

desenvolvimento da inovação, podendo não ser somente em produtos, mas em pesquisa de mercado, vendas e distribuição, promoção e precificação.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo contou com uma amostra relativamente pequena de respondentes frente ao número de empresas presentes no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Apesar de o setor ser organizado e contar com a presença de associações e arranjos produtivos locais, as empresas são muito competitivas o que dificulta o compartilhamento de informações devido à insegurança no tratamento destas e na confidencialidade dos dados.

Outro ponto a salientar foram os contatos por meio do *LinkedIn*® que apesar de ter sido o meio por qual trouxe o maior retorno de respondentes, possui alguns dificultadores para a realização dos contatos, como por exemplo a aceitação em grupos de discussão. Cabe destacar que apesar de existirem diversos grupos sobre o setor de TI e desenvolvimento de software, muitos participantes acabam presentes em dois ou mais grupos distintos, e muitos deles participam mais do desenvolvimento do produto em si (como arquitetos de software, ou técnicos) do que os gestores, público este que foi a unidade de pesquisa, gerando assim uma restrição para o aumento do número de contatos.

Também, no software *SmartPLS* é possível realizar análises com variáveis de segunda ordem, porém pela restrição amostral que é exigida não foi possível fazê-la para o constructo capacidades especializadas de marketing. Desta forma, o constructo foi considerado no conjunto o que dificultou inicialmente o ajuste do modelo, sendo eliminados vários indicadores para obter resultados satisfatórios.

Ainda, os constructos capacidades de marketing especializadas e desempenho organizacional não foram trabalhados separadamente, sendo assim, não é possível constatar qual capacidade especializada de marketing sofre maior impacto da inovatividade ou quais destas capacidades contribuem mais para os resultados organizacionais.



#### 6.4 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Alguns estudos podem ser desenvolvidos como complementares a esta pesquisa e assim verificar outras relações possíveis com base ainda nos três constructos analisados.

Levando em consideração a relação da inovatividade com o desempenho organizacional, esta poderia ser analisada separando o desempenho organizacional em duas dimensões: financeiro e de mercado em conjunto, e inovação. Essa relação poderia contribuir para que as empresas ao incentivar a cultura inovadora, saibam nas onde e como ela impacta, e assim aceitem mais facilmente as mudanças.

Como o constructo de capacidades especializadas de marketing é formado por seis dimensões, estas poderiam ser avaliadas separadamente, tanto recebendo a influencia da inovatividade e novamente mediando a relação com o desempenho organizacional, também separadamente. Este estudo possibilitaria a visualização de quais capacidades de marketing recebem uma maior influência de uma cultura inovadora e qual o impacto no desempenho financeiro, de mercado e inovação. Isso poderia gerar novos questionamentos sobre como o contexto de inovação permeia as principais atividades de marketing e suas contribuições nos resultados organizacionais.

E por fim poderia ser realizada a interação entre as variáveis, inovatividade e capacidades especializadas de marketing para avaliar em quanto o desempenho organizacional é impactado pelo efeito de moderação das variáveis, e verificar se de fato existe um aumento no desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro: Panorama e Tendências**. São Paulo, 2014.

ATUAHENE-GIMA, K. Determinants of Inward Technology Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, n. 3, p. 230–240, 1993.

BABBIE, E. **Método de pesquisa survey**. 2ª Re. Belo Horizonte: Editora UFM, 2003.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BAUMGARTH, C. “Living the brand”: brand orientation in the business-to-business sector. v. 44, n. 5, p. 653–671, 2010.

BRASSCOM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Tendências de Mercado**. São Paulo, 2013

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002.

CASTELLI, P. A; EGLESTON, D. O.; MARX, T. G. Social Media : A Viable Source for Collecting Research Data. , v. 5, n. 2, p. 30–35, 2013.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. October, p. 37–52, 1994.

DAY, G. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. July, p. 183–195, 2011.

DESHPANDÉ, 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. January, p. 23–27, 1993.

DESS, G. G.; ROBINSON-JR, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265–273, 1984.

DOYLE, P. Setting Business Objectives Performance and Measuring. **European Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 123–132, 1994.

DRUCKER, PETER FERDINAND. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

- DRUCKER, P. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. vol 76, nº 6, 1998.
- FAHY, J.; HOOLEY, G.; COX, T.; et al. The Development and Impact Capabilities in Central Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 63–81, 2000.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114–135, 1991.
- GREENLEY, G.; OKTEMGIL, M. An investigation of modulator effects on alignment skill. **Journal of Business Research**, v. 2963, n. 96, 1997.
- GRISSEMANN, U.; PLANK, A.; BRUNNER-SPERDIN, A. Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347–356, 2013.
- GUENZI, P.; TROILO, G. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. **Industrial Marketing Management**, 2006.
- HADJIMANOLIS, A. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. **R&D Management**, p. 235–245, 2000.
- HAIR JR. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., et al. **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1. ed. Washington D.C.: Sage, 2014.
- HAN, J.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.
- HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. **Journal of Marketing**, v. 71, n. July, p. 18–38, 2007.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning An integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1998.

HURT, T. H.; JOSEPH, K.; COOK, C. D. Scales for the measurement of innovativeness. **Human Communication Research**, v. 4, n. 1, 1977.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Versão 2.0**. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro, 2011.

KESKIN, H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 396–417, 2006.

KLEINSCHMIDT, E. J.; COOPER, R. G. The Impact of Product Innovativeness on Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. 240–251, 1991.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, 1990.

KYRGIDOU, L. P.; SPYROPOULOU, S. Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study. **British Journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 281–298, 2013.

LAMONT, L. M. Marketing industrial technology in the small business. **Industrial Marketing Management**, v. 1, n. 4, p. 387–396, 1972.

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. **The Journal of Product Innovation Management**, , n. 21, p. 79–94, 2004.

MCCARTHY. E. JEROME. **Marketing Básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARSH, S. J.; STOCK, G. N. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. **Journal of Product Innovation ...**, , n. 815, p. 136–148, 2003.

MCKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R.; PRIDE, W. M. Strategic Adaptability and Firm Performance : A Market- Contingent Perspective. , v. 53, n. July, p. 21–35, 1989.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 63–73, 2006.

- MENON, A.; BHARADWAJ, S.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 18–40, 1999.
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 102–119, 2012.
- MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284–293, 2009.
- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 920, n. January, p. 909–920, 2009.
- MORGAN, N. A.; ZOU, S.; VORHIES, D. W.; KATSIKEAS, C. S. Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287–321, 2003.
- MOORE, M.; FAIRHURST, A. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 7, n. 4, p. 386–397, 2003.
- NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317–329, 2010.
- NGO, L. V.; O’CASS, A. In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012(b).
- 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(a).
- O’CASS, A.; NGO, L. V. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1319–1329, 2011.
- OECD. **Manual de Oslo**. 2005.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. . p.1–13, 1999.
- RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 65–75, 2010.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don’t overlook marketing’s role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469–479, 2010.

SHIPLEY, D.; HOOLEY, G.; COX, T.; FONFARA, K. The effects of privatization on marketing capability and activity in Poland. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 4, p. 367–381, 1998.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The Paradox of a Marketing Planning Capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371–385, 2004.

SUBRAMANIAN, A. Innovativeness: Redefining the concept. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 13, n. 3-4, p. 223–243, 1996.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational. **Omega - International Journal of Management Science**, v. 24, n. 6, p. 631–647, 1996.

TAJEDDINI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p. 221–231, 2010.

TANG, J.; PEE, L. G.; IJIMA, J. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. **Information & Management**, v. 50, n. 8, p. 650–660, 2013.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. , v. 18, n. March, p. 509–533, 1997.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012. Elsevier Inc.

THEOHARAKIS, V.; HOOLEY, G. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, n. 1, p. 69–79, 2008.

TRÍAS-DE-BES, F. ; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo : Leya, 2011.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 2009.

VORHIES, D. W. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 1, p. 3–23, 1998.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, 2000.

VORHIES, D.; MORGAN, N. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of marketing**, 2003.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. January, p. 80–94, 2005.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.

WEERAWARDENA, J.; O’CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419–428, 2004.

WEBSTER JR, F.E. The changing role of Marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – PRIMEIRA VERSÃO

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).


Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos. Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

### QUESTIONÁRIO


#### Bloco I – INOVATIVIDADE

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando as atividades de inovação da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente.**

INOV 1 – INOVATIVIDADE	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INOV 1.1) Na minha empresa a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita.										
INOV 1.2) Na minha empresa os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.										
INOV 1.3) Na minha empresa as pessoas são penalizadas por novas ideias que não dão certo.										
INOV 1.4) Na minha empresa as ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.										
INOV 1.5) Na minha empresa há resistência à inovação pois ela é percebida como muito arriscada.										

#### Bloco II – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando os resultados da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente.**


DO2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DO 2.1) Em 2013, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente										
DO 2.2) Em 2013, as metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.3) Em 2013, as metas de vendas definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.4) Em 2013, as metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.5) Minha empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.										
DO 2.6) Em 2013, minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência.										



DO 2.7) A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.																				
DO 2.8) Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.																				
DO 2.9) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.																				
DO 2.10) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos																				
DO 2.11) Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.																				

### **Bloco III – CAPACIDADES DE MARKETING**

As perguntas a seguir se relacionam com as atividades de marketing que sua empresa realiza. Indique o grau de concordância com as afirmações assinalando o seu grau de avaliação, que variam entre **1 = discordo totalmente** a **10 = concordo totalmente**

CM3 – CAPACIDADES DE MARKETING	DT											CT								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
CM 3.1) Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado, melhor do que nossos concorrentes.																				
CM 3.2) Definimos o preço mais assertivamente do que dos nossos concorrentes.																				
CM 3.3) Conhecemos as táticas de precificação dos nossos concorrentes melhor do que eles conhecem as nossas.																				
CM 3.4) Nossos preços são mais competitivos do que os dos nossos concorrentes.																				
CM 3.5) Monitoramos os preços e as mudanças de preços dos nossos concorrentes.																				
CM 3.6) Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é melhor que nossos concorrentes.																				
CM 3.7) Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços.																				
CM 3.8) Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços																				
CM 3.9) Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços																				
CM 3.10) Desenvolvemos produtos/ serviços mais adequados aos clientes do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.11) Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o dos nossos concorrentes.																				
CM 3.12) Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores																				
CM 3.13) Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nossos concorrentes.																				
CM 3.14) Atraímos e retemos os melhores distribuidores.																				
CM 3.15) Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhor do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.16) Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o dos nossos concorrentes.																				
CM 3.17) Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente.																				
CM 3.18) Nossas promoções de vendas (cupons, amostras grátis, etc) são mais efetivas que as dos nossos concorrentes.																				
CM 3.19) Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente.																				

CM 3.20) Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que nossos concorrentes.																				
CM 3.21) Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.22) Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.23) Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os dos nossos concorrentes.																				
CM 3.24) Damos suporte constante à nossa equipe de vendas melhor do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.25) Utilizamos pesquisa de mercado melhor do que nossos concorrentes para encontrar clientes.																				
CM 3.26) Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nossos concorrentes.																				
CM 3.27) Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nossos concorrentes.																				
CM 3.28) Utilizamos melhor as informações de mercado do que nossos concorrentes.																				

**Bloco IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE**

CO 11) Características da Organização: Favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa.

CO 11.1) Número de funcionários:

- 1. ( ) entre 0 e 09 funcionários
- 2. ( ) entre 10 e 49 funcionários
- 3. ( ) entre 50 e 99 funcionários
- 4. ( ) mais de 100 funcionários

CO 11.2) Qual o número de clientes: \_\_\_\_\_

CO 11.3) Qual é a área de atuação dos clientes?

- 1. ( ) Indústria
- 2. ( ) Serviços
- 3. ( ) Varejo
- 4. ( ) Setor público
- 5. ( ) Outro \_\_\_\_\_

CO 11.4) Qual é a principal oferta da empresa?

- 1. Produtos ( )
- 2. Serviços ( )

CRE. 12) Características do respondente: Favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CRE 12.1) Qual cargo você ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

CRE 12.2) Há quanto tempo trabalha na empresa?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) Entre 1 e 2 anos

- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

CRE 12.3) Gênero: 1.  Masculino 2.  Feminino

CRE 12.4) Participa da equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing da empresa? 1.  Sim 2.  Não

CRE 12.5) Caso não, como sua função está relacionada à essa atividade?

---

CRE 12.6) Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas \_\_\_\_\_

CRE 12.7) Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado à partir de fevereiro/15 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO - VERSÃO DO PRÉ-TESTE

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos. Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

### QUESTIONÁRIO

#### Bloco I – INOVATIVIDADE

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando as atividades de inovação da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente**.

**Na minha empresa...**

<b>INOV 1 - INOVATIVIDADE</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INOV 1.1) ...a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita.										
INOV 1.2) ...os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.										
INOV 1.3) ...as pessoas são criticadas por novas ideias que não dão certo.										
INOV 1.4) ...as ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.										
INOV 1.5) ...há resistência à inovação por terem receio à mudança.										

#### Bloco II – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

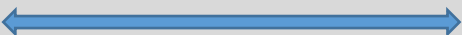
Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando os resultados da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente**.

<b>DO2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DO 2.1) Em 2013, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente										
DO 2.2) Em 2013, as metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.3) Em 2013, as metas de vendas definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.4) Em 2013, as metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.5) Minha empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.										
DO 2.6) Em 2013, minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência.										

DO 2.7) A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.											
DO 2.8) Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.											
DO 2.9) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.											
DO 2.10) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos											
DO 2.11) Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.											

**Bloco III – CAPACIDADES DE MARKETING**

As perguntas a seguir se relacionam com as atividades de marketing que sua empresa realiza. Indique o grau de concordância com as afirmações assinalando o seu grau de avaliação, que variam entre **1 = discordo totalmente** a **10 = concordo totalmente**

CM3 – CAPACIDADES DE MARKETING	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CM 3.1) Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado, melhor do que nossos concorrentes.										
CM 3.2) Definimos o preço mais assertivamente do que dos nossos concorrentes.										
CM 3.3) Conhecemos as táticas de precificação dos nossos concorrentes melhor do que eles conhecem as nossas.										
CM 3.4) Nossos preços são mais competitivos do que os dos nossos concorrentes.										
CM 3.5) Monitoramos os preços e as mudanças de preços dos nossos concorrentes.										
CM 3.6) Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é melhor que nossos concorrentes.										
CM 3.7) Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços.										
CM 3.8) Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços										
CM 3.9) Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços										
CM 3.10) Desenvolvemos produtos/ serviços mais adequados aos clientes do que os nossos concorrentes.										
CM 3.11) Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o dos nossos concorrentes.										
CM 3.12) Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores										
CM 3.13) Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nossos concorrentes.										
CM 3.14) Atraímos e retemos os melhores distribuidores.										
CM 3.15) Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhor do que os nossos concorrentes.										
CM 3.16) Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o dos nossos concorrentes.										
CM 3.17) Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente.										
CM 3.18) Nossas promoções de vendas (degustação, demo, código de acesso temporário) são mais efetivas que as dos nossos concorrentes.										

CM 3.19) Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente.																				
CM 3.20) Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que nossos concorrentes.																				
CM 3.21) Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.22) Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.23) Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os dos nossos concorrentes.																				
CM 3.24) Damos suporte constante à nossa equipe de vendas melhor do que os nossos concorrentes.																				
CM 3.25) Utilizamos pesquisa de mercado melhor do que nossos concorrentes para encontrar clientes.																				
CM 3.26) Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nossos concorrentes.																				
CM 3.27) Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nossos concorrentes.																				
CM 3.28) Utilizamos melhor as informações de mercado do que nossos concorrentes.																				

**Bloco IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE**

**CO 11) Características da Organização:** Favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa:

CO 11.1) Número de funcionários:

- 1.( ) entre 0 e 09 funcionários
- 2.( ) entre 10 e 49 funcionários
- 3.( ) entre 50 e 99 funcionários
- 4.( ) mais de 100 funcionários

CO 11.2) Qual o número de clientes: \_\_\_\_\_

CO 11.3) Qual é a área de atuação dos clientes?

- 1.( ) Indústria
- 2.( ) Serviços
- 3.( ) Varejo
- 4.( ) Setor público
- 5.( ) Outro \_\_\_\_\_

CO 11.4) Qual é a principal oferta da empresa?

- 1.Produutos ( ) 2.Serviços ( )

**CRE. 12) Características do respondente:** Favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CRE 12.1) Qual cargo você ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

CRE 12.2) Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) Entre 1 e 2 anos
3. ( ) Entre 2 e 5 anos
4. ( ) Entre 5 e 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos

CRE 12.3) Gênero: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

CRE 12.4) Participa da equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing da empresa? 1.( ) Sim 2.( ) Não

CRE 12.5) Caso não, como sua função está relacionada à essa atividade?

\_\_\_\_\_

CRE 12.6) Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas \_\_\_\_\_

CRE 12.7) Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado à partir de fevereiro/15 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO - VERSÃO FINAL

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

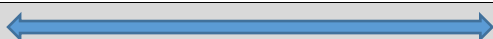
Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim alguém responsável por essas atividades, responda conforme a atuação desse profissional.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.


O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

### QUESTIONÁRIO

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando as atividades de inovação da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

INOV 1 - Na minha empresa...	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as pessoas são criticadas por novas ideias que não dão certo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...existe o receio à mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As perguntas a seguir se relacionam com as atividades de marketing que sua empresa realiza. Marque seu grau de concordância com as afirmações, variando entre **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**

CM2	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado, melhor do que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definimos o preço mais assertivamente do que dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecemos as táticas de precificação dos nossos concorrentes melhor do que eles conhecem as nossas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos preços são mais competitivos do que os dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Monitoramos os preços e as mudanças de preços dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é melhor que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvemos produtos/ serviços mais adequados aos clientes do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CM3

DT										CT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraímos e retemos os melhores distribuidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhor do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossas promoções de vendas (degustação, demo, código de acesso temporário) são mais efetivas que as dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

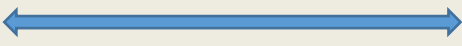
### CM4

DT										CT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Utilizamos pesquisa de mercado melhor do que nossos concorrentes para encontrar clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizamos melhor as informações de mercado do que nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Damos suporte constante à nossa equipe de vendas melhor do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considerando as atividades de marketing e inovação de sua empresa, marque seu grau de concordância com as afirmações a seguir, a respeito dos resultados obtidos por sua empresa nos últimos anos, onde **1 = Discordo Totalmente** e **10 = Concordo Totalmente**.

DO12 - Nos últimos 02 anos...	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as metas de vendas definidas para a minha empresa foram atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a empresa obteve retorno sobre os investimentos realizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentamos a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos em relação à concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mantivemos a exclusividade dos nossos produtos/serviços no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**CO13** - Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- ( ) entre 1 e 09 funcionários
- ( ) entre 10 e 29 funcionários
- ( ) entre 30 e 49 funcionários
- ( ) entre 40 e 99 funcionários
- ( ) entre 100 e 249 funcionários
- ( ) entre 250 e 499 funcionários
- ( ) 500 funcionários ou mais

**CO14** - Indique o UF de localização de sua empresa:

R.: \_\_\_\_\_

**CO15** - Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

R.: \_\_\_\_\_

**CO16** - A sua empresa possui departamento de marketing?

Sim     Não

**CO17** - A sua empresa possui departamento de pesquisa e desenvolvimento?

Sim     Não

**CO18** - Qual o número de clientes?

R.: \_\_\_\_\_

**CO19** - Qual é a área de atuação dos clientes?

- Indústria
- Serviços
- Varejo
- Governo
- Agroindústria
- Finanças
- Óleo e Gás

**CO20** - Qual é a principal oferta da empresa?

- Software
- Serviços
- Hardware

### CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

**CRE21** - Gênero:

Masculino     Feminino

**CRE22** - Qual cargo você ocupa na empresa? R.: \_\_\_\_\_

**CRE23** - Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

**CRE24** - Participa da equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing da empresa

Sim     Não

**CRE25** - Caso não participe, como sua função está relacionada à essa atividade?

R.: \_\_\_\_\_

**CRE27** - Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com as empresas participantes. Por favor, insira um e-mail válido para que possamos enviar o relatório gerencial ao final do nosso trabalho. Este relatório será enviado a partir de Fevereiro de 2015

---

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

## APÊNDICE D – TABELAS ADICIONAIS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

TABELA 16: COMUNALIDADES - INOVATIVIDADE

	Inicial	Extração
Inovatividade 1	1,000	,717
Inovatividade 2	1,000	,732
Inovatividade 3	1,000	,818
Invertida		
Inovatividade 4	1,000	,646
Inovatividade 5	1,000	,784
Invertida		

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)

TABELA 17: VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA - INOVATIVIDADE

Componente	Valores próprios iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado <sup>a</sup>
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	2,624	52,483	52,483	2,624	52,483	52,483	2,253
2	1,073	21,451	73,934	1,073	21,451	73,934	1,986
3	,596	11,916	85,850				
4	,373	7,454	93,304				
5	,335	6,696	100,000				

Método de extração: análise do componente principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)

TABELA 20: COMUNALIDADES - CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

	Inicial	Extração		Inicial	Extração
Preço 1	1,000	,774	Distribuição 5	1,000	,725
Preço 2	1,000	,761	Distribuição 6	1,000	,779
Preço 3	1,000	,653	Promoção 1	1,000	,769
Preço 4	1,000	,755	Promoção 2	1,000	,688
Preço 5	1,000	,638	Promoção 3	1,000	,742
Produto 1	1,000	,586	Promoção 4	1,000	,635
Produto 2	1,000	,799	Pesquisa de	1,000	,846
Produto 3 Invertida	1,000	,715	Pesquisa de mercado 2	1,000	,832
Produto 4	1,000	,734	Pesquisa de mercado 3	1,000	,766
Produto 5	1,000	,697	Pesquisa de mercado 4	1,000	,898
Distribuição 1	1,000	,641	Vendas 1	1,000	,760
Distribuição 2	1,000	,718	Vendas 2	1,000	,746
Distribuição 3	1,000	,810	Vendas 3	1,000	,749
Distribuição 4	1,000	,813	Vendas 4	1,000	,758

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)

TABELA 21: VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA - CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado <sup>a</sup>
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	10,334	36,908	36,908	10,334	36,908	36,908	7,975
2	3,235	11,553	48,461	3,235	11,553	48,461	5,595
3	2,181	7,788	56,249	2,181	7,788	56,249	2,415
4	1,623	5,795	62,044	1,623	5,795	62,044	3,554
5	1,267	4,526	66,570	1,267	4,526	66,570	5,768
6	1,144	4,085	70,655	1,144	4,085	70,655	1,607
7	1,003	3,582	74,237	1,003	3,582	74,237	3,379
8	,812	2,898	77,135				
9	,771	2,754	79,889				
10	,737	2,633	82,522				
11	,623	2,225	84,747				
12	,541	1,932	86,680				
13	,496	1,771	88,451				
14	,441	1,577	90,027				
15	,402	1,435	91,462				
16	,356	1,272	92,734				
17	,335	1,198	93,932				
18	,297	1,060	94,991				
19	,256	,916	95,907				
20	,199	,711	96,619				
21	,181	,648	97,267				
22	,146	,522	97,788				
23	,124	,444	98,232				
24	,120	,428	98,659				
25	,113	,405	99,064				
26	,103	,369	99,433				
27	,090	,320	99,754				
28	,069	,246	100,000				

Método de extração: análise do componente principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)

TABELA 24: COMUNALIDADES - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

	Inicial	Extração
Desempenho 1	1,000	,467
Desempenho 2	1,000	,641
Desempenho 3	1,000	,759
Desempenho 4	1,000	,751
Desempenho 5	1,000	,652
Desempenho 6	1,000	,777
Desempenho 7	1,000	,548
Desempenho 8	1,000	,742
Desempenho 9	1,000	,612
Desempenho 10	1,000	,692
Desempenho 11	1,000	,392

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)

TABELA 25 - VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,033	63,934	63,934	7,033	63,934	63,934
2	1,092	9,930	73,863			
3	,744	6,762	80,625			
4	,594	5,402	86,027			
5	,395	3,590	89,617			
6	,318	2,890	92,507			
7	,273	2,479	94,986			
8	,202	1,836	96,822			
9	,177	1,611	98,433			
10	,103	,936	99,369			
11	,069	,631	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)



## APÊNDICE E - TABELAS ADICIONAIS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

TABELA 27: VALORES DAS CARGAS EXTERNAS DE CADA INDICADOR ELIMINADO

1ª Análise	CAP MKT	DESEMPENHO	INOVATIVIDADE
DISTRIBUIÇÃO_2	0,384	0,000	0,000
DISTRIBUIÇÃO_3	0,401	0,000	0,000
PREÇO_4	0,323	0,000	0,000
PRODUTO_2	0,271	0,000	0,000
PRODUTO_3	-0,349	0,000	0,000
PRODUTO_5	-0,342	0,000	0,000
<b>2ª Análise</b>			
DISTRIBUIÇÃO_1	0,4423	0	0
DISTRIBUIÇÃO_5	0,4505	0	0
PREÇO_1	0,4527		
<b>3ª Análise</b>			
PRODUTO_4	0,422	0,000	0,000
<b>4ª Análise</b>			
PREÇO_5	0,539	0,000	0,000

FONTES: DADOS DA PESQUISA (2014)