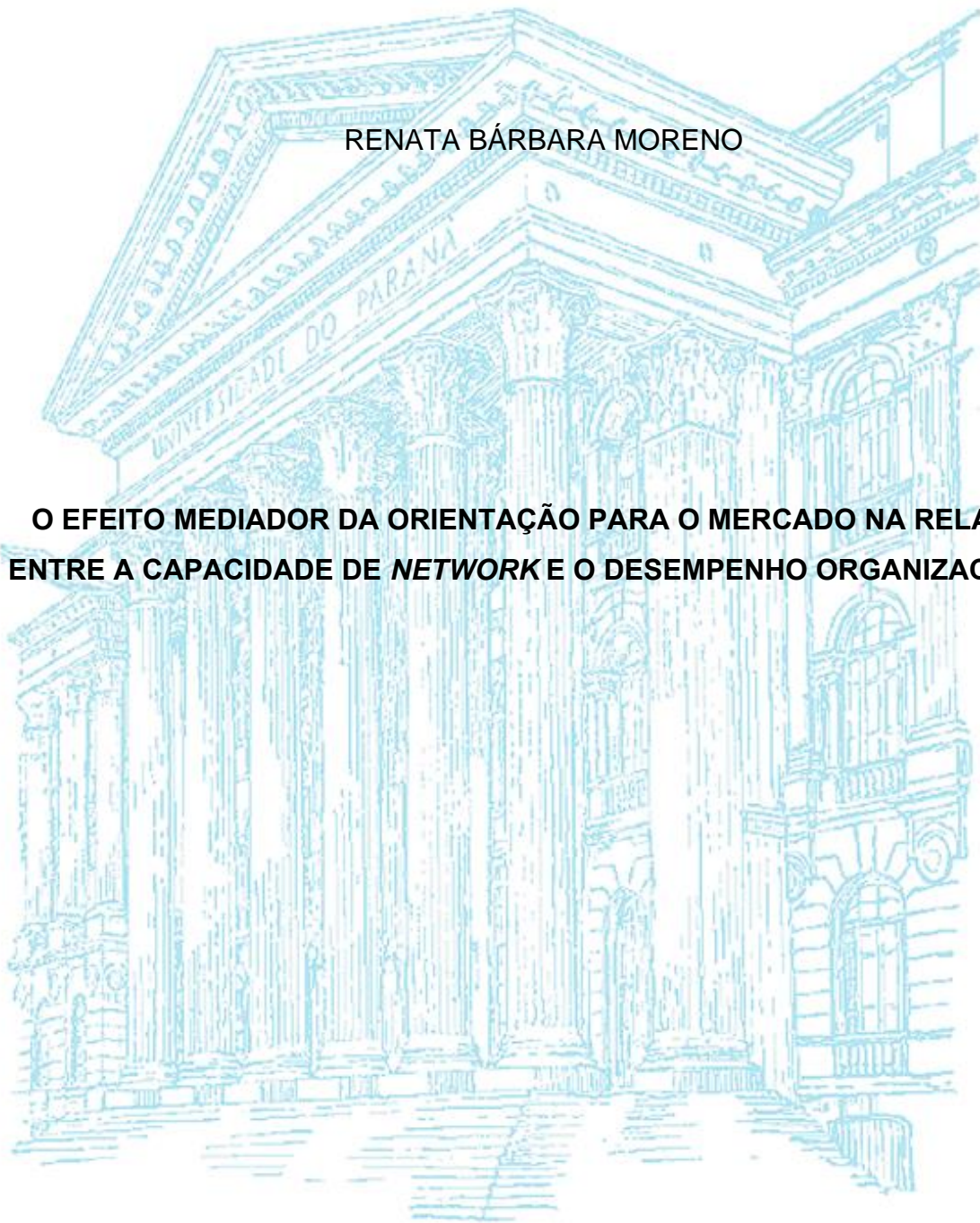


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RENATA BÁRBARA MORENO

**O EFEITO MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA RELAÇÃO
ENTRE A CAPACIDADE DE *NETWORK* E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**



CURITIBA

2017

RENATA BÁRBARA MORENO

O EFEITO MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA RELAÇÃO
ENTRE A CAPACIDADE DE *NETWORK* E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração do curso de Mestrado em Administração, linha de Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA

2017

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

Moreno, Renata Bárbara

O efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional / Renata Bárbara Moreno. – 2017.

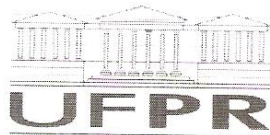
244 f.

Orientador: Tomás Sparano Martins.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Administração mercadológica. 3. Alimentos - Indústria. I. Martins, Tomás Sparano. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.83



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **RENATA BARBARA MORENO** intitulada: "**O EFEITO MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE NETWORK E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 20 de Fevereiro de 2017.

TOMAS SPARANO MARTINS
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

JUNE ALISSON WESTARB CRUZ
Avaliador Externo (PUC/PR)

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esta dissertação aos meus pais, Roberto Fernandes Moreno e Leila Dalla Costa Moreno, que foram os maiores motivadores das minhas conquistas e que me apoiaram incondicionalmente durante esta jornada.

RESUMO

As empresas que desenvolvem continuamente a criação de valor não podem mais confiar em sua própria pesquisa e conhecimento e buscam utilizar fontes externas para sustentar o crescimento. Ao mesmo tempo, as pequenas e médias empresas da indústria alimentar brasileira estão envolvidas em um grande número de relações horizontais e verticais entre parceiros de negócios, que se estendem para além das relações diádicas. As empresas envolvidas em alianças estratégicas precisam desenvolver capacidades relacionais para gerenciar o relacionamento e conseguir aproveitar as informações que fluem na rede. O desenvolvimento da capacidade de *network* pode ser benéfica para as empresas que usam seus relacionamentos para acessar e transferir conhecimentos, bem como terceirizar alguns processos de produção. Embora a relação com os parceiros seja uma fonte importante de informações privilegiadas, não é suficiente para garantir um bom desempenho organizacional. O foco no mercado e suas demandas vem complementar as informações da rede e conseqüentemente tornar as organizações envolvidas em rede de alianças mais orientadas para o mercado. O conceito de orientação para o mercado enfatiza a habilidade da empresa em dirigir suas ações para o consumidores e concorrentes, agindo efetivamente em resposta aos eventos e tendências atuais e futuras do mercado. Por conseguinte, as empresas com algum grau de orientação para o mercado são capazes de se envolver em processos de inovação, e assim criar valor continuamente para seus consumidores. Diante deste quadro, este estudo teve como objetivo investigar o papel mediador da orientação de mercado entre a relação da capacidade de *network* e o desempenho organizacional. Foi realizado um levantamento em 111 empresas do setor de alimentos no sul e sudeste do Brasil e a técnica de regressão linear pelo método dos mínimos quadrados (PLS-SEM) foi utilizada para analisar o modelo proposto. Os resultados demonstram que a capacidade de *network* não tem efeito direto no desempenho organizacional, mas quando mediada pela orientação para o mercado, o efeito se torna significativo. Este estudo contribui com a área de marketing, evidenciando os resultados do desenvolvimento da orientação para o mercado em empresas que desenvolvem suas redes de alianças em busca de um maior desempenho organizacional.

Palavras-chave: orientação para o mercado, capacidade de *network*, desempenho de inovação, desempenho financeiro.

ABSTRACT

Companies developing continuously value creation can no longer rely on their own research and knowledge and are pursued to utilize outside sources to sustain growth. At the same time, small and medium enterprises from Brazilian food industry involve a large number of horizontal and vertical relationships between business partners that extend beyond dyadic relations. Firms involved in strategic alliances need to develop relational capabilities to manage the relationship and get a good position in the network. Network capability can be beneficial to companies that use its relationships to access and transfer knowledge, as well as outsourcing some production processes. Although the relationship with partners are an important source of privileges information, it is not enough to ensure a good performance. Focusing on market and its demands complement the network information and consequently make the organizations involved in network alliances more market-oriented. The concept of market orientation emphasize the ability of individual firms to generate data about customers and competitors to continuously sense and act on events and trends in current and prospective markets. In order, firms with some degree of marketing orientation are able to generate incremental and radical innovation, which contribute with financial performance. This study aimed to investigate the mediating role of market orientation between network capabilities and business performance relationship. A survey was carried out in 111 food-processing companies in southern Brazil and least squares linear regression technique (PLS-SEM) was used to analyze the influence of market-orientation between network capabilities and organizational performance. The results showed that network capabilities has no direct effect on business performance, but when market orientation mediates this relationship, these results are significant. This framework provides an explanation to how these strategic capabilities contribute to firm performance, either directly or indirectly.

Keywords: market orientation, *network* capability, innovation performance, financial performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Relações Interorganizacionais.....	42
FIGURA 02 - Modelo Capacidade de <i>Network</i>	57
FIGURA 03 - Modelo Orientação para o Mercado	70
FIGURA 04 - Orientação para o Mercado como Aprendizagem Organizacional.....	72
FIGURA 05 - Modelo Proposto.....	116
FIGURA 06 - Complexo Agroindustrial - Macrosegmentos	150
FIGURA 07 - Análise de Redundância CNCO	178
FIGURA 08 - Modelo Proposto.....	189
FIGURA 09 - Modelo: Mediação Efeito Indireto	195

LISTA QUADROS

QUADRO 01 - Estrutura do Trabalho.....	29
QUADRO 02 - Classificação de Recursos Segundo a Visão Baseada em Recursos	32
QUADRO 03 - Definições de Capacidades Dinâmicas	34
QUADRO 04 - Tipos de Alianças Estratégicas.....	41
QUADRO 05 - Definição da Capacidade Relacional de Acordo com Diferentes Perspectivas.....	46
QUADRO 06 - Componentes da Capacidade de Network	58
QUADRO 07 - Pesquisas Empíricas com a Capacidade de <i>Network</i> Utilizadas Neste Estudo	60
QUADRO 08 - Principais Conceitos de Orientação para o Mercado.....	67
QUADRO 09 - Resumo dos Artigos Utilizados Sobre a Orientação para o Mercado	85
QUADRO 10 - Resumo dos Indicadores de Resultados Financeiros em Estudos de Orientação para o Mercado e Capacidade de <i>Network</i>	91
QUADRO 11 - Resumo dos Indicadores de Inovação em Estudos de Orientação para o Mercado e Capacidade de <i>Network</i>	99
QUADRO 12 - Hipóteses do Estudo	117
QUADRO 13 - Definição dos Termos.....	120
QUADRO 14 - Resumo da Escala de Capacidade de <i>Network</i>	126
QUADRO 15 - Resumo da Escala de Orientação para o Mercado	128
QUADRO 16 - Resumo da Escala de Desempenho de Inovação.....	129
QUADRO 17 - Resumo da Escala de Desempenho Financeiro.....	130
QUADRO 18 - Escalas e Indicadores Utilizados no Modelo Proposto	131
QUADRO 19 - Processo de Tradução do Questionário e Pessoas Envolvidas	132
QUADRO 20 - Perfil de Pesquisa na Federação das Indústrias	137
QUADRO 21 - Segmentos da Indústria de Alimentos no Brasil	159

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Critério de Classificação do Porte de Empresas pelo Faturamento Anual	123
TABELA 2 - Critério de Classificação do Porte de Empresas pelo Número de Empregados.....	123
TABELA 3 - Purificação dos Dados.....	142
TABELA 4 - Resultados em Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	152
TABELA 5 - Principal Responsável pelo Desenvolvimento de Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	153
TABELA 6 - Dispendios Realizados nas Atividades de Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	154
TABELA 7 - Importância das Fontes de Informação Empregadas em Inovações em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	155
TABELA 8 - Cooperação em Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	156
TABELA 9 - Obstáculos para Implementar Inovações em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014.....	157
TABELA 10 - Impacto Causado Pelas Inovações em Produtos e Processos em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	158
TABELA 11 - Empresas Setor de Alimentos por Pessoal Ocupado em 2014.....	160
TABELA 12 - Distribuição Regional Empresas com Mais de 5 Pessoas Ocupadas Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014	160
TABELA 13 - Localidade dos Respondentes	162
TABELA 14 - Porte das Empresas Respondentes	162
TABELA 15 - Tempo no Mercado	163
TABELA 16 - Setor das Empresas Respondentes por CNAE	163
TABELA 17 - Cargo dos Respondentes.....	164
TABELA 18 - Envolvimento Respondentes com Marketing	164
TABELA 19 - Envolvimento Respondentes com Inovação.....	165
TABELA 20 - Tempo de Serviço Respondentes	165
TABELA 21 - Estatísticas Descritivas Capacidade de <i>Network</i>	167
TABELA 22 - Estatísticas Descritivas Orientação para o Mercado	171

TABELA 23 - Estatísticas Descritivas Desempenho de Inovação	174
TABELA 24 - Estatísticas Descritivas Desempenho Financeiro.....	175
TABELA 25 - Análise de Redundância Capacidade de <i>Network</i>	178
TABELA 26 - Colinearidade Construto Preditor	179
TABELA 27 - Outerweight Capacidade de <i>Network</i>	179
TABELA 28 – Análise Convergente (AVE) e Confiabilidade (CR) da Escala de Orientação para o Mercado.....	183
TABELA 29 - Análise Convergente (AVE) e Confiabilidade (CR) das Escalas de Desempenho Organizacional	186
TABELA 30 - Análise Discriminante	188
TABELA 31 - Teste de Hipóteses.....	190
TABELA 32 - Teste da Mediação Efeito Indireto	195

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA.....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1 VBR E CAPACIDADES DINÂMICAS	30
2.2 VISÃO RELACIONAL.....	37
2.2.1 Alianças Estratégicas	40
2.2.2 Capacidades Relacionais	45
2.2.3 Capacidade de Network	56
2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	66
2.3.1 Consequências da Orientação para o Mercado no Desempenho Organizacional	80
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	86
2.4.1 Indicadores de Desempenho Financeiro	91
2.4.2 Indicadores de Desempenho de Inovação	96
2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA	104
2.5.1 H1: A capacidade de <i>network</i> está positivamente relacionada com o desempenho organizacional.....	104
2.5.2 H2: A capacidade de <i>network</i> está positivamente relacionada com a orientação para o mercado	109
2.5.3 H3: A orientação para o mercado media a relação entre a capacidade de <i>network</i> e o desempenho organizacional.	111
3 METODOLOGIA	118
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	118
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	119
3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	120
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	121
3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	125
3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados.....	125
3.5.2 Validação do Instrumento de Coleta de Dados	131

3.5.3 Coleta de Dados.....	136
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	138
3.6.1 Purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes	139
3.6.2 Estatística Descritiva dos dados.....	142
3.6.3 Análise Confirmatória das Escalas	143
3.6.4 Teste das Hipóteses.....	146
4 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	149
4.1 O SETOR DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS NO BRASIL	158
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	161
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	166
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	166
5.1.1 Análise descritiva da capacidade de <i>network</i>	167
5.1.2 Análise descritiva de orientação para o mercado.....	170
5.1.3 Análise descritiva Desempenho de Inovação.....	173
5.1.4 Análise descritiva Desempenho Financeiro.....	174
5.2 TESTE DE HOMOGENEIDADE DE AMOSTRAS	176
5.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	176
5.3.1 Análise Confirmatória da Escala de Capacidade de Network	177
5.3.2 Análise Confirmatória da Escala de Orientação para o Mercado, Desempenho de Inovação e Desempenho Financeiro.....	182
5.4 TESTE DAS HIPÓTESES.....	188
5.4.1 H1: A capacidade de <i>network</i> tem efeito positivo no desempenho organizacional.....	190
5.4.2 H2: A capacidade de <i>network</i> tem efeito positivo na orientação para o mercado	193
5.4.3 H3: A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre Capacidade de Network e Desempenho organizacional.....	194
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	201
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	204
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	207
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	210
6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	211
REFERÊNCIAS.....	212
APÊNDICE A - ESCALAS UTILIZADAS NO ESTUDO ORIGINAIS EM INGLÊS	225

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO REVISADO POR EXPERTS ACADÊMICOS	227
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DEFINITIVO DA PESQUISA.....	233
APÊNDICE D - TESTE DE NORMALIDADE DOS DADOS	239
APÊNDICE E - ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	241
APÊNDICE F - TESTE DE HOMOGENEIDADE DAS AMOSTRAS.....	243

1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda global por alimentos trouxe grandes desafios para as indústrias deste setor. De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), a produção mundial de alimentos deverá aumentar em 60% até 2050 (GOVERNO DO BRASIL, 2015). Neste cenário econômico internacional, a indústria de alimentos brasileira ocupa um papel de destaque. O Brasil é o segundo maior exportador mundial de alimentos e, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), será o maior exportador mundial de alimentos na próxima década (GOVERNO DO BRASIL, 2015).

No mercado interno, o setor de alimentos brasileiro representa aproximadamente 20% dos trabalhadores da indústria de transformação do Brasil e também se destaca como o segmento que mais emprega (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2013). Contribuiu com 10% do PIB nacional (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), 2014) e as projeções para os próximos anos indicam a necessidade de planejamento e adequação às novas tendências e demandas do mercado, para que as empresas deste setor continuem competitivas (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2014).

A inovação no setor de alimentos é orientada por tendências na demanda dos consumidores por produtos alimentícios, com ênfase na variedade, qualidade, nutrição, conveniência, segurança, custos razoáveis e solidez ambiental (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). Nas últimas décadas, o cenário de consumo passou de 56% dos alimentos consumidos sofrendo algum tipo de processamento industrial para 85%. Isso implica na adesão de novas tecnologias necessárias para proporcionar ganhos de produtividade e elaboração de produtos mais sofisticados (Confederação Nacional da Indústria (CNI), 2014).

Ao considerar os desafios para os próximos anos em empresas de fabricação de produtos alimentícios, o BNDES (2014) afirma que há uma tendência internacional de consolidação no setor, com as maiores empresas adquirindo as menores, em busca de maior participação de mercado e consolidação da marca. Este fato representa uma ameaça para as pequenas e médias empresas (PMEs), pois embora estas empresas representem juntas 50,7% dos postos de trabalho no país, elas lidam com problemas institucionais e de mercado que as impedem de alcançar um tamanho

ideal para gerar crescimento econômico (BID, 2014). Estes problemas estão relacionados, em sua maioria, com a escassez de recursos humanos e financeiros e que, conseqüentemente, representam obstáculos ao desenvolvimento de atividades de inovação e dificultam a competição com empresas de grande porte e alto poder de barganha (DE SOUZA DEITOS, 2002; RAJU; LONIAL; CRUM, 2011; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

Como uma forma de suprir esta falta de recursos, as alianças estratégicas são uma opção para o acesso às informações, recursos e capacidades em uma base preferencial fora dos limites organizacionais, as redes de alianças (DYER; SINGH, 1998; HELFAT et al., 2009). As alianças estratégicas são formações interorganizacionais, relações intencionais entre duas ou mais empresas independentes que envolvem a troca, a partilha ou o co-desenvolvimento de recursos e capacidades para alcançar benefícios relevantes (GULATI, 1999).

Estas parcerias interorganizacionais permitem que as empresas operem em redes e diminuam os riscos relacionados à investimentos em inovação, compartilhando pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, ganhando acesso a novos mercados e habilidades, e alcançando a compressão do tempo no desenvolvimento de novos produtos, buscando novas oportunidades tecnológicas em um tempo menor (WERNERFELT, 1984; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Entretanto, para desenvolver parcerias em rede, as organizações precisam desenvolver capacidades específicas de criação e gestão de relacionamentos (ANAND; KHANNA, 2000). Capacidades para coordenar além das fronteiras organizacionais e desenvolver ativos específicos que permitam a interação com os parceiros (HELFAT et al., 2009).

As capacidades relacionais são importantes para aumentar o sucesso das parcerias à medida que reflete as habilidades associadas à gestão e manutenção da rede de parceiros. O relacionamento com empresas parcerias permite a troca de informações relacionadas ao produto e aos processos organizacionais e, cabe a cada organização, gerenciar e filtrar estas informações de acordo com os seus objetivos, potenciais e projetos (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Na literatura de capacidades relacionais, a capacidade de *network* se destaca pelo seu conceito abrangente, pois não apenas envolve as habilidades de gerenciamento e manutenção da rede, como também a criação da rede e a escolha do parceiro que melhor se adequa aos objetivos da empresa (WALTER; AUER;

RITTER, 2006; MITREGA et al., 2012; MU; BENEDETTO, 2012). Esta capacidade é frequentemente associada ao acesso e a transferência de informações que levam a inovação e ao desempenho organizacional superior para aquelas empresas inseridas na rede (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Isso significa que empresas envolvidas em redes de alianças tem a capacidade de acessar e avaliar o valor das informações relevantes e então organizar a transferência destas informações, promovendo com êxito a criação de conhecimento e inovação (GULATI, 1999; MU; BENEDETTO, 2012). Contudo, o foco destas empresas corre o risco de se voltar mais as atividades de gerenciamento da rede e menos às atividades de escaneamento e monitoramento do mercado (LIU et al., 2013). Fato que poderia prejudicar a ótima alocação de recursos e capacidades na busca de melhores resultados organizacionais.

As empresas incorporadas na rede são todas assumidas como atores percebendo e buscando oportunidades, no sentido de que suas ações são baseadas em sua percepção de seu ambiente e sua intenção de sentir e aproveitar as oportunidades oferecidas pela rede (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). No entanto, a forma como uma empresa responde a outros atores altera a dinâmica da rede. A percepção do ambiente funciona como um mecanismo que dá apoio ao foco das oportunidades oferecidas na rede (LIU et al., 2013; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Perceber o ambiente está relacionado com coordenar ações para criar uma interface com o consumidor e com o concorrente em busca de um maior entendimento sobre a demanda do mercado (NARVER; SLATER, 1990; LIU et al., 2013; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). Esta percepção está totalmente relacionada com o conceito de marketing, isto é, a orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Empresas com certo grau de orientação para o mercado desenvolvem habilidades de criação de valor contínuo para os consumidores a partir de um amplo entendimento das forças que operam no mercado. A orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional, são dimensões do conceito de orientação para o mercado, que juntas alavancam a escolha dos melhores recursos e ações organizacionais em respostas as demandas atuais e futuras do mercado (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

As orientações para os consumidores e concorrentes focam esforços para o escaneamento do ambiente externo à organização (OZKAYA et al., 2015). A coordenação interfuncional foca no gerenciamento de todas as funções dentro da organização para a própria geração de informações a partir do mercado, e seu compartilhamento entre os departamentos, para que em seguida seja transformada em ações de resposta e posicionamento de mercado (NARVER; SLATER, 1990).

Narver e Slater (1990) definem a orientação para o mercado como uma cultura de negócios que cria valor para o consumidor de maneira mais eficaz e eficiente. O elemento chave neste conceito são as crenças e as normas da organização, que direcionam o comportamento, as habilidades e as rotinas e orientam as estratégias para o alcance dos objetivos empresariais (NARVER; SLATER, 1990). As empresas orientadas para o mercado desenvolvem habilidades de entendimento contínuo das necessidades de ambos os clientes-alvo atuais e potenciais, e a utilização deste conhecimento na criação de valor para o cliente. Também desenvolvem habilidades a respeito da compreensão contínua das capacidades e estratégias dos principais concorrentes, atuais e potenciais, que oferecem alternativas satisfatórias para os clientes-alvo e o uso de tal conhecimento também para criar valor superior ao cliente (NARVER; SLATER, 1990).

A contínua criação de valor para o consumidor, presente na orientação para o mercado, implica em ações responsivas e proativas, que levam a aprendizagem adaptativa e generativa (SLATER; NARVER, 1995) e conseqüentemente as inovações incrementais e radicais (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005). Estas ações colocam a orientação para o mercado como fator determinante no alcance do desempenho relacionado ao sucesso de novos produtos, alavancando as vendas e a participação de mercado, impactando positivamente no desempenho financeiro (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; JIANG, 2014). Isso porque gerando a inteligência a partir do mercado, as empresas direcionam as ações e os recursos que necessitam para o alcance dos objetivos organizacionais (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; GRISTEIN, 2008).

De acordo com Narver, Slater e MacLachlan (2004), a simples satisfação das necessidades expressas pelos clientes pode ser insuficiente para que uma empresa atraia clientes, uma vez que as necessidades e os benefícios expressos podem ser facilmente conhecidos ou imitados por todos os concorrentes. Em uma situação em que os consumidores não percebem diferenças no valor das ofertas, as empresas

terão de se envolver numa concorrência de preços mais acirrada na tentativa de criar valor superior para os clientes (NGO; OCASS, 2012). Para evitar essa concorrência de preços, as empresas devem ir além das necessidades expressas dos clientes para as suas necessidades latentes, superando continuamente as expectativas dos seus clientes-alvo (DAY, 1994). Isso é mais importante em ambientes de mercado onde a concorrência é cada vez mais intensa e as preferências dos clientes estão mudando rapidamente. Sem uma forte competência para antecipar as necessidades futuras dos clientes, quando as ofertas atuais se tornam facilmente obsoletas, a lentidão no fornecimento de produtos/serviços necessários pode ser uma ameaça para as empresas (JIANG, 2014).

Com as informações baseadas no mercado, advindas da orientação para o mercado, e desenvolvendo a capacidade de gerenciamento da rede, nomeadamente a capacidade de *network*, as empresas poderiam focar em escolhas mais assertivas de recursos e capacidades que melhor se ajustem as suas estratégias, e com isso deter maior vantagem competitiva sobre as demais concorrentes, antecipando estas oportunidades de mercado (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; HELFAT et al., 2009).

Assim, a partir da literatura explorada, entende-se que as empresas que se envolvem em redes de alianças desenvolvem capacidades superiores e distintas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e processos (DYER; SINGH, 1998; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Estas ações geram consequências positivas no desempenho organizacional, gerando vantagem competitiva para todos os envolvidos na rede (LOREZONI; LIPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007; MITREGA et al., 2012). Entretanto, o foco na rede de alianças geralmente está mais voltado ao desenvolvimento do conhecimento baseado na tecnologia e na inovação, e menos no mercado e suas demandas. O foco no mercado e suas demandas é o núcleo das ações de empresas orientadas para o mercado, o que contribui internamente para melhor alocação de recursos em busca de soluções de mercado (NARVER; SLATER, 1990). As evidências da relação positiva da orientação para o mercado com o desempenho organizacional vêm reforçar os efeitos da capacidade de *network* no desempenho e maximizar os resultados organizacionais (DAY, 1994; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Considerando estas premissas, este estudo propõe a orientação para o mercado como mediadora da relação entre a capacidade de *network* e o desempenho

organizacional. A orientação para o mercado é tida como um mecanismo de geração de inteligência de mercado que habilita as empresas a fazerem escolhas mais acertadas sobre a utilização de recursos, rotinas e capacidades que se encontram na rede, em busca de um maior desempenho organizacional (NARVER; SLATER, 1990). A capacidade de *network* é tida como um suporte para as informações geradas a partir do mercado, onde as combinações com os recursos advindos das alianças aumentariam o desempenho de inovação e financeiro (LIU et al., 2013; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Diante do exposto, este trabalho vem responder o seguinte problema de pesquisa: Qual o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas da indústria de alimentos no Brasil?

1.1 PROBLEMÁTICA

O estudo envolvendo a capacidade de *network*, a orientação para o mercado e o desempenho organizacional se justifica pelas lacunas expostas a seguir.

Primeiro, porque as relações entre as capacidades relacionais, como a capacidade de *network*, e o desempenho organizacional ainda não estão definidas na literatura de capacidades relacionais. Enquanto pesquisas prévias que testaram o efeito direto da capacidade de *network* no desempenho organizacional encontraram um resultado significativo (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012, pesquisas recentes não confirmam esta relação (PARIDA; ORTQVIST, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Pesquisas recentes investigaram esta capacidade em diversos contextos, culturas e ambientes, sendo a ligação da capacidade de *network* com a inovação um ponto comum teorizado nestas pesquisas. O relacionamento aí é tido como o condutor que leva às empresas a manterem uma troca constante de conhecimento e *know-how*, e que as impulsionam mais rapidamente para o desenvolvimento de novos produtos (MU; BENEDETTO, 2012; PARIDA; ORTQVIST, 2015; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). Porém, estes estudos não esclarecem esta relação, restando lacunas sobre como a capacidade de *network* pode levar ao alcance de melhores resultados organizacionais, mesmo os de inovação (LORENZONI; LIPPARINI;

WALTER; AUER; RITTER, 2006; WALES et al., 2013; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015)

A segunda lacuna deste estudo está na investigação das relações entre a orientação para o mercado (OM) e outras capacidades organizacionais. Han, Kim e Srivastava (1998) relatam os benefícios gerados por empresas com uma cultura orientada para o mercado, mas observam que apenas a OM não é suficiente para explicar o “*modus operandis*” do desempenho organizacional. Existem outras capacidades de criação de valor que podem ser relacionadas com a OM e, conseqüentemente, levar ao desempenho organizacional superior (NARVER; SATER, 1990).

A afirmação de que as empresas podem obter melhorias substanciais no desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado tem, por sua vez, incentivado o interesse em detectar condições que facilitam ou obstruem uma orientação de mercado, isto é, antecedentes de orientação para o mercado (SIDDIQUE, 2014). Principalmente as PMEs em mercados emergentes apresentam algumas barreiras para o desenvolvimento da OM (RAJU; LONIL; CRUM, 2011; SIDDIQUE, 2014). Segundo Siddique (2014), é necessário prosseguir a investigação nesta área para saber mais sobre as estratégias que as PMEs utilizam nos mercados emergentes para atingir os objetivos de desempenho pretendidos.

A orientação para o mercado tem uma relação positiva dependente (LINGS; GREENLEY, 2010; LIU *et al.*, 2013; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; e independente (SMIRNOVA *et al.*, 2011; NGO; O’CASS, 2012; BAKER; SINKULA, 2005) com uma série de capacidades, tais como a capacidade de ligação do cliente e a capacidade de sentir do mercado (NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994), capacidade de aprendizagem (BAKER; SINKULA, 2005; SLATER; NARVER, 1995), capacidade de inovação (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004), dentre outros. Modelar a orientação para o mercado dentro de uma perspectiva de capacidades pode facilitar uma abordagem prescritiva mais satisfatória (FOLEY; FAHY, 2009; BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LÓPEZ, 2014). Em vez de simplesmente medir o status da orientação para o mercado, a ênfase é na identificação de capacidades-chave que a organização deve desenvolver para desenvolver sua orientação para o mercado (FOLEY; FAHY, 2009; SIDDIQUE, 2014).

Embora tenha havido grandes avanços no desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado e suas complementariedades, pouco ainda se sabe sobre

como e por que as empresas em variados contextos apresentam um desempenho maior, mesmo tendo em comum o grau de orientação para o mercado (MENGUC; AUH, 2006; NGO; O'CASS, 2012; THORNTON; HENNEBERG; NAUDE, 2015). Pouco se sabe sobre como utilizam as suas capacidades em mercados competitivos para alcançar um desempenho superior (NGO; O'CASS, 2012). A orientação para o mercado, apesar de deter um resultado superior com relação ao desempenho da empresa em determinados contextos (NARVER; SLATER, 1990; SLATER, NARVER 1994; KOHLI; JAWORSKI, 1993), ainda deixa lacunas sobre quais componentes de "ação" e rotinas facilitam a sua implementação (MENGUC; AUH, 2006; NGO; O'CASS, 2012).

A terceira e última lacuna deste estudo se refere a busca por capacidades, recursos e estratégias que precedam um desempenho organizacional superior. O desempenho organizacional está intrinsecamente relacionado com os objetivos e estratégias organizacionais (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Objetivos estes que variam de organização para organização e de acordo com o contexto onde essas empresas estão inseridas (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; SLATER; OLSON; HULT, 2006)

O desempenho financeiro e o desempenho de inovação são amplamente abordados em estudos de estratégias organizacionais e marketing e tidos como duas medidas importantes de desempenho organizacional. A inovação e o desempenho financeiro são evidenciados tanto no estudo de orientação para o mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; GRINSTEIN, 2008; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; SMIRNOVA et al., 2011; LIU et al., 2013; OZKAYA et al., 2015), quanto no estudo da capacidade de *network* (CAPALDO, 2007; UM; BENEDETTO, 2012; MU, 2014; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

A orientação para o mercado é reconhecida por estar comprometida com a criação e a entrega de valor para todos os envolvidos na cadeia de valores, especialmente os clientes (NARVER; SLATER, 1994). A entrega de valor compreende a necessidade de focar constantemente em pesquisas e no desenvolvimento de novos produtos para atender tanto as necessidades atuais quanto as latentes dos consumidores (NARVER; SLATER; MACLACHALAM, 2004).

Já a capacidade de *network* tem o relacionamento com os parceiros como o núcleo das suas ações, e este relacionamento é tido como o responsável por

aumentar o acesso e a transferência do conhecimento, *know-how*, e, conseqüentemente, o desenvolvimento e o desempenho de novos produtos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; UM; BENEDETTO, 2012; PARIDA; ÖRTQVIST, 2015). Nos estudos que investigam a capacidade de *network*, é evidenciado que as empresas que utilizam sua rede de relacionamentos desenvolvem a capacidade de acelerar o ritmo da inovação, contornar dificuldades financeiras, distribuir os riscos, e ter acesso a recursos (tecnológicos, financeiros), que não se encontram disponíveis para elas (BLEEKE; ERNST, 1993; SIVADAS; DWYER, 2000).

A proposta deste estudo, com relação as lacunas do desempenho organizacional, é propor a análise da influência das habilidades de trabalhar em rede, representadas pela capacidade de *network*, na percepção e no escaneamento do mercado, representado pela orientação para o mercado, como habilidades que podem juntas levar a um maior desempenho de inovação e financeiro.

Dadas as lacunas que motivaram este estudo, compostas pela investigação das relações entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional, da investigação da orientação para o mercado com outras capacidades organizacionais e da investigação das capacidades precursoras do desempenho organizacional superior, este trabalho propôs a investigação do seguinte problema: Qual o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para alcançar um amplo entendimento acerca do problema proposto neste estudo, foram perseguidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Analisar o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional.

Objetivos Específicos

(a) verificar o efeito da capacidade de *network* no desempenho organizacional.

(b) verificar a relação entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado

(c) verificar o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este estudo busca apresentar contribuições teóricas e gerenciais ao conjunto de dados desta pesquisa, que trata a orientação para o mercado, a capacidade de *network* e os desempenhos de inovação e financeiros. A orientação para o mercado é tida como uma percepção do ambiente, um mecanismo de geração de informação a partir do mercado que permite a criação de valor para o consumidor e conseqüentemente a aprendizagem organizacional a partir das tendências do mercado (NARVER; SLATER, 1990). A inteligência de mercado gerada a partir da orientação para o mercado tem a função de alocar melhor os recursos que estão disponíveis nas redes de alianças, que serão criadas e gerenciadas pela capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Conseqüentemente, as escolhas mais acertadas tenderão a garantir um impacto positivo no desempenho de inovação (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004) e financeiro (WANG; CHIU; CHEN, 2015).

A investigação do impacto da orientação para o mercado como mediadora da relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional contribui para o entendimento das forças que podem afetar o desempenho organizacional em termos financeiros (WANG; CHIU; CHEN, 2015) e de inovação (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004) em pequenas e médias indústria de alimentos do Brasil. Estas contribuições são dadas pelas justificativas expostas a seguir.

A primeira justificativa reside na importância em considerar tanto o conceito da capacidade de *network* quanto o conceito de orientação para o mercado no alcance do desempenho de inovação e financeiro. Enquanto a capacidade de *network* mantém o foco no gerenciamento das informações da rede, como uma opção de acesso e transferência de recursos e outras capacidades que não as de posse da organização

(WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012), a orientação para o mercado é centrada na geração da informação a partir do mercado, com o consumidor como o núcleo destas informações (NARVER; SLATER, 1990). Aliados, estes dois conceitos englobam habilidades que podem melhorar o desempenho organizacional, principalmente para empresas que enfrentam escassez de recursos e tem dificuldades em realizar investimentos para responder as necessidades do mercado, como as pequenas e médias empresas (SIDDIQUE, 2014; BAKER; GRINSTEIN, HARMANCIOGLU, 2016)

A orientação para o mercado já é reconhecida por melhorar os resultados de inovação da empresa, especialmente com relação ao desempenho de novos produtos, e por manter uma disposição contínua e proativa acerca das necessidades dos clientes, enfatizando o melhor uso das informações do mercado (KIRKA; JAYCHANDRAN; BEARDEN, 2005; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). O desenvolvimento da orientação para o mercado (foco no consumidor, no concorrente e coordenação interfuncional) promove o compartilhamento de informações e a comunicação interdepartamental, afetando positivamente o desenvolvimento e o desempenho de novos produtos (GRINSTEIN, 2008). Mas de acordo com Dobni (2010), somente o comportamento orientado para o mercado não é capaz de gerar a inovação.

A capacidade de *network* é discutida na literatura de capacidades relacionais como um conjunto de habilidades que levam ao alcance do desempenho de inovação e financeiro (LORENZONI; LIPPARINI; WALTER; AUER; RITTER, 2006; WALES et al., 2013; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). Este resultado é atribuído ao acesso às informações e recursos trocados nas redes de parceiras interorganizacionais, e que permite o acesso a recursos e capacidades que antes não estavam disponíveis para estas empresas (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005). A proposta deste estudo, de relacionar a orientação para o mercado e a capacidade de *network*, visa contribuir com um maior entendimento acerca dos processos que levam ao alcance de melhores resultados organizacionais, aqui representado pelo desempenho de inovação e financeiro.

A segunda justificativa reside na investigação da relação entre a orientação para o mercado e a capacidades *network* (SMIRNOVA et al., 2011; WALES et al.,

2013; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). As empresas preocupadas em criar e desenvolver a orientação para o mercado são capazes de transformar a informação obtida na rede de alianças em produtos e serviços que criam benefícios específicos para os consumidores (GRINSTEIN, 2008; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004). Assim, é esperado que a orientação para o mercado crie valor para seus consumidores, colocando a informação como elemento chave a ser trabalhado na empresa, tanto com relação aos clientes quanto com os concorrentes e demais stakeholders (NARVER; SLATER, 1990).

Entretanto, pequenas e médias empresas (PMEs) manufatureiras apresentam barreiras ao desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado (RAJU; LONIL; CRUM, 2011; SIDDIQUE, 2014). A afirmação de que as empresas podem obter melhorias substanciais no desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado tem, por sua vez, incentivado o interesse em detectar condições que facilitam ou obstruem uma orientação de mercado (isto é, antecedentes de orientação para o mercado) em PMEs, principalmente em mercados emergentes como o do Brasil (SIDDIQUE, 2014).

É importante entender como a capacidade de *network* pode influenciar a orientação para o mercado para que se possa identificar como estas e outras capacidades organizacionais podem contribuir para a permanência e o crescimento de PMEs no cenário competitivo (THORNTON; HENNEBEREG; NAUDE, 2015). Ao considerar a influência da capacidade de *network* na orientação para o mercado e seu impacto no desempenho organizacional, este estudo contribui para compreender o quanto a orientação para o mercado é facilitada ou dificultada pela capacidade de criar e manter relacionamentos na rede, representada pela capacidade de *network* (NARVER; SLATER, 1990; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A terceira justificativa considera que, para se manterem competitivas no mercado, as empresas precisam antecipar as necessidades dos consumidores, principalmente em mercados onde a concorrência é cada vez mais intensa e as preferências dos clientes estão mudando rapidamente (DAY, 1994). Para ir além das necessidades expressas dos clientes, superando continuamente as expectativas dos seus clientes-alvo, as empresas devem investir em ações de resposta ao mercado, normalmente relacionada ao aperfeiçoamento de seus produtos e serviços ou no lançamento de novos produtos no mercado (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; GRINSTEIN, 2008). Sem uma forte competência para

antecipar as necessidades futuras dos clientes, quando as ofertas atuais se tornam facilmente obsoletas, a lentidão no fornecimento de produtos/serviços necessários pode ser uma ameaça para as empresas (JIANG, 2014).

Estas ações exigem investimentos que, muitas vezes, não se encontram disponíveis para as pequenas e médias empresas (PMEs). De acordo com a literatura de capital social, as grandes empresas e as PMEs têm diferenças inerentes na sua acessibilidade ao capital social interno (RAJU; LONIL; CRUM, 2011). Especificamente nas PMEs, as habilidades de geração de informações a partir do mercado e a coordenação interfuncional, que levam as fortes redes internas de conhecimento, são tipicamente ausentes (RAJU; LONIL; CRUM, 2011; BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

As empresas maiores, por sua grande quantidade de capital humano e sua capacidade de explorar o conhecimento de diferentes unidades de negócios, como portfólios de produtos ou serviços exclusivos, estruturas de conhecimento e prioridades tecnológicas têm uma grande vantagem na utilização de redes internas para obter conhecimento e *insights* (BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016). Considerando que se espera que a utilização da rede externa aumente esta base de conhecimento e apresente outros benefícios, tais como a prevenção do desenvolvimento de rigidezes essenciais, deverá ser ainda mais importante nas PMEs, onde o capital social interno é relativamente deficiente. A utilização da rede externa pode ajudar as PMEs a compensarem estas dificuldades, aumentando o acesso às informações diversas e novas de forma oportuna. (LIU *et al.*, 2013; THORNTON; HENNEBERG; NAUDE, 2015; BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

Em função da importância dos resultados de inovação tanto no estudo de orientação para o mercado, quanto no estudo da capacidade de *network*, e da representação destes resultados no crescimento e na rentabilidade organizacional (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU, 2014; LIU *et al.*, 2013; THORNTON; HENNEBERG; NAUDE, 2015; BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016), este trabalho visa contribuir com literatura de PMEs, evidenciando a importância do desenvolvimento da relação com os parceiros na rede e do desenvolvimento da orientação para o mercado como um facilitador do desempenho organizacional superior em pequenas e médias empresas.

Em termos práticos, este estudo se justifica primeiramente por contribuir para uma melhor prática gerencial acerca da gestão dos relacionamentos na rede, entendido como um recurso que permite o acesso e a transferência de informações e capacidades interorganizacionais. As colaborações entre as organizações são encorajadas por mudanças no ambiente de negócios e percepções de vulnerabilidade para se manter competitivas, tais como participação de mercado, reconhecimento da marca, tecnologia do produto, processo de fabricação ou diferenciação (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Em segundo lugar, porque as organizações precisam desenvolver habilidades para coordenar além das fronteiras da organização, desenvolvendo ativos específicos que permitam a interação com os parceiros (ANAND; KHANNA, 2000; HELFAT et al., 2009). A capacidade de *network* permite avaliar o grau de desenvolvimento destas habilidades e assim, contribui com um maior entendimento acerca das forças relacionais e como elas impactam nos resultados organizacionais (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012)

Em um ambiente de transição e emergente como o do Brasil, as empresas enfrentam desafios não só da nova concorrência, das mudanças de tecnologias e novas preferências dos clientes, mas também a iminência de colapsos e problemas econômicos (SIDONIO et al., 2013). Somente explorar as capacidades existentes e responder às necessidades dos clientes atuais não é suficiente e pode tornar-se obsoleto para a vantagem competitiva (JIANG, 2014). São necessários esforços sistemáticos para rastrear as mudanças no mercado e refinar as capacidades existentes, desenvolvendo novos recursos necessários para o novo ambiente (ATUAHENE-GIMA 2005). A orientação de mercado competente é uma opção para a adaptação da empresa em ambientes complexos como o Brasil (JIANG, 2014). Este estudo evidencia a orientação para o mercado como um fator chave no alcance do desempenho financeiro e de inovação de PMEs do setor de alimentos.

Em terceiro lugar, este estudo contribui para o alcance de um maior desempenho de inovação e financeiro. O desempenho reflete a eficácia organizacional, e o alcance dos objetivos da organização (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986). Os resultados de pesquisas recentes apontam que as pequenas e médias empresas, por terem uma estrutura menos formal e relativamente mais simples, além de um contato mais próximos com os consumidores e enfatizar o desempenho relacionado aos clientes, podem ter propensão a desenvolver a

orientação para o mercado (RAJU, LONIL; CRUM, 2011). Porém, os autores não deixam de reconhecer a limitação de recursos destas organizações, o que pode ser uma barreira a incorporação de processos inovativos e proativos dentro destas organizações (RAJU, LONIL; CRUM, 2011).

A capacidade de *network*, por ampliar o acesso e a transferência de recursos das organizações na rede, traz evidências do seu efeito positivo no desempenho financeiro e de inovação (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al., 2011; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; UM; BENEDETTO, 2012; SIVADAS; DWYER, 2000). Sendo assim, este estudo contribui para a área gerencial propondo mais esforços em gerar as informações do mercado e ao mesmo tempo utilizar estas informações como elementos chave no gerenciamento das parcerias, evidenciando como estas habilidades podem contribuir para o alcance do desempenho em pequenas e médias empresas.

Em suma, espera-se contribuir para um maior entendimento acerca das capacidades que habilitam as organizações a alcançarem um maior desempenho tanto em inovação, representada pelo sucesso de novos produtos (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015), quanto em termos financeiros, que envolvem a lucratividade, o aumento da participação de mercado e o crescimento das empresas (WANG; CHIU; CHEN, 2015), auxiliando os gestores a deliberarem a questão do relacionamento na rede e da orientação para o mercado em pequenas e médias empresas da indústria de alimentos brasileira.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis seções (QUADRO 1). Cada seção se dedica a uma etapa do estudo que utilizou o método quantitativo para o tratamento dos dados e alcance da conclusão em torno da proposta ofertada.

QUADRO 01 - Estrutura do Trabalho

SEÇÃO	CONTEÚDO
1 Introdução	Apresenta o tema do trabalho, e as discussões iniciais que levam ao problema de pesquisa. O objetivo geral é anunciado e detalhado em objetivos específicos. São expostas as justificativas práticas e teóricas para o desenvolvimento da pesquisa. A seção é finalizada com a exposição da estrutura da dissertação.
2 Referencial Teórico	Aborda os principais conceitos que dão sustentação as análises propostas. Primeiramente aborda as bases teóricas, Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas, que dão suporte as propostas oferecidas neste estudo. Em segundo lugar, são apresentados os principais conceitos de capacidades de <i>network</i> , iniciando pela Visão Relacional, Alianças Estratégicas e Capacidades Relacionais. Em terceiro lugar, serão abordados os principais conceitos de conceito de orientação para o mercado. Em quarto lugar, o construto de desempenho organizacional é discutido com a apresentação dos principais tipos de desempenho considerados nas pesquisas de capacidades de <i>network</i> e orientação para o mercado e um detalhamento sobre o desempenho de inovação e financeiro. Finalmente, é feita a exposição das relações entre os construtos e a fundamentação das hipóteses de pesquisa.
3 Metodologia	Tópico que expõe os procedimentos seguidos para garantir confiabilidade e validade ao estudo. As primeiras considerações dizem respeito ao modelo testado: apresentação do modelo, hipóteses e a definição das variáveis constituintes. Na sequência, a pesquisa é classificada de acordo com os delineamentos vigentes. A amostra é delimitada a partir da população do estudo. São explicados os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados.
4 Contexto	Este capítulo apresenta o contexto no qual esta pesquisa foi realizada: o Setor da fabricação de alimentos, pertencente ao setor da indústria da transformação. São apresentados os dados do setor no Brasil e também a caracterização das empresas e dos respondentes participantes desta pesquisa.
5 Resultados e Discussão	Os resultados das análises da pesquisa são apresentados e discutidos, evidenciando as análises descritivas, fatorial confirmatória e análise das hipóteses.
6 Conclusão	Esta seção relata os principais resultados da pesquisa de forma resumida; discute as principais contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa; e apresenta as limitações do estudo, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

FONTE: A autora (2017).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os principais conceitos utilizados como base para alcançar os objetivos desta pesquisa e se dividirá em cinco grandes grupos. O primeiro grupo aborda as teorias de base dos conceitos apresentados, sendo elas a Visão Baseada em Recursos (VBR) e o conceito de Capacidades Dinâmicas (CD). O segundo grupo aborda o conceito de Visão Relacional, que a partir do conceito de rendas relacionais promove um maior entendimento do conceito de alianças estratégicas. As alianças estratégicas, por sua vez, são abordadas como recursos que levam ao desenvolvimento das capacidades relacionais. Dentre algumas capacidades relacionais existentes na literatura e também apresentadas neste capítulo, a capacidade de *network* é explorada em maior profundidade, pois esta variável é proposta como independente neste estudo.

O terceiro grupo descreve o conceito de orientação para o mercado, proposta como mediadora da relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional. O quarto grupo, aborda o conceito de desempenho organizacional, dando ênfase aos indicadores relacionados tanto com a capacidade de *network* quanto a orientação para o mercado, especificamente indicadores de resultados de inovação e financeiro. O desempenho organizacional é proposto neste estudo como variável dependente.

O último grupo apresenta as hipóteses do estudo, esclarecendo como estes conceitos se relacionam e levam ao objetivo central deste trabalho, que é analisar o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional

2.1 VBR E CAPACIDADES DINÂMICAS

Vários modelos foram desenvolvidos para explicar formas de vantagem competitiva na área de gestão estratégica. O paradigma dominante neste campo nos anos 80 foi o modelo desenvolvido por Albert Humphrey e seus colegas, no Instituto de Pesquisa Stanford entre os anos de 1960-1970 (HUMPHREY, 2005), e posteriormente popularizado por Ansoff (1980). Este modelo sugere o isolamento das oportunidades e ameaças das empresas, descrevendo suas forças e fraquezas ou analisando como elas são combinadas para a escolha das estratégias organizacionais

(ANSOFF, 1980; PORTER, 1980). Ainda, este modelo tentou descrever as condições ambientais que levam ao maior desempenho organizacional, como o modelo das cinco forças de Porter (1980), que determinam o potencial de uma indústria por meio da análise das barreiras de entrada, da ameaça de substituição, do poder de barganha dos compradores, do poder de barganha dos fornecedores e da rivalidade entre os operadores da indústria (PORTER, 1980).

Nesta mesma década, Wernerfelt (1984) fez uma analogia da barreira de entrada (PORTER, 1980) como barreira de posição de recursos, apresentando elementos que reforçam a ideia de que, utilizando os recursos certos, a empresa detém uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Esta vantagem competitiva a partir dos recursos, observa Wernerfelt (1984), só é possível se o compartilhamento desses recursos for controlado ou até mesmo inacessível para os demais participantes (concorrentes) do mercado. Este modelo analisa a posição de recursos da empresa e sugere algumas opções estratégicas para encontrar as atividades ótimas de mercado-produto (WERNERFELT, 1984). Em particular, sugere a relação entre a rentabilidade e os recursos, bem como as maneiras de gerir a posição de recursos de uma empresa ao longo do tempo, evidenciando principalmente a fusão dos recursos por meio das aquisições e alianças estratégicas como uma forma de expandir os recursos pertencentes a organização (WERNERFELT, 1984).

Entretanto, estes modelos não levavam em consideração outros fatores internos para o alcance da vantagem competitiva. Implícito nesses modelos das condições ambientais organizacionais na posição competitiva (ANSOFF, 1980; PORTER, 1980; WERNERFELT, 1984), pode-se inferir duas simples suposições: (1) que as empresas dentro de conglomerados industriais são idênticas em termos de recursos que controlam e das estratégias que utilizam e (2) que o desenvolvimento de recursos heterogêneos em uma indústria ou conglomerado terá vida curta porque os recursos são altamente móveis, isto é, podem ser vendidos ou comprados por outras empresas (JIANG, 2014). Fica evidente que estes modelos não levam em conta que a competição é um processo que envolve o desenvolvimento, a acumulação, a combinação e a proteção de habilidades e capacidades únicas (BARNEY 1991, DIERICKX; COOL 1989).

Na tentativa de preencher esta lacuna, a visão baseada em recursos (VBR), teorizada por Barney (1991), veio incorporar uma visão diferente, que enfatiza os aspectos internos de uma empresa. Esta visão assume que os recursos são sim

heterogêneos e não são perfeitamente móveis, o que posiciona estes recursos como exclusivos de cada organização. Para ilustrar estes aspectos internos, Barney (1991) construiu um modelo teórico classificando estes recursos como valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN) (QUADRO 2). Para Barney (1991), as organizações são como um pacote de recursos, e o termo “recursos” tem um conceito mais abrangente do que até então era praticado. Os recursos organizacionais são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, isto é, todos os recursos que são controlados pela empresa e que a permitam conceber e implementar as estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991).

O quadro 2 apresenta a classificação de recursos, segundo a definição de Barney (1991). Estes quatro atributos de recursos são entendidos como potenciais para gerar a vantagem competitiva. Além disso são indicadores de quão heterogêneos, imóveis e úteis os recursos organizacionais são para a geração da vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

QUADRO 02 - Classificação de Recursos Segundo a Visão Baseada em Recursos

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
Recursos Valiosos	Um recurso valioso ajuda a empresa ao explorar oportunidades e neutralizar forças do ambiente externo. É importante para implementar estratégias que aumentem a eficácia e a eficiência.
Recursos Raros	Um recurso valioso é importante, mas só este atributo geralmente não garante uma vantagem competitiva. Os recursos também devem ser raros e serem difíceis de serem obtidos pelos competidores do mesmo setor, quanto mais exclusividade maior será o seu potencial de obter uma vantagem competitiva.
Recursos Imperfeitamente Imitáveis	Um recurso valioso e raro pode gerar uma vantagem competitiva se os competidores não conseguirem imitar este recurso. Um recurso será imperfeitamente imitável quando combinar um ou até três dos seguintes elementos: a habilidade de obter um recurso depende de condições históricas únicas, a relação entre como os recursos são processados por uma empresa e como esta mantém uma vantagem competitiva é casualmente ambígua, ou o recurso gerado pela empresa é socialmente complexo.
Recursos Substituíveis	Um recurso é substituível quando ele é trocado por um recurso semelhante e que possa ser utilizado para implementar uma estratégia equivalente àquela implementada com o recurso original. Ocorre de duas maneiras: quando uma empresa não consegue imitar o recurso de outra exatamente, mas consegue substituí-lo por um similar que possibilite implementar uma mesma estratégia. Ocorre também quando diferentes recursos de uma empresa devem ser estrategicamente substituídos.

FONTE: Adaptado BARNEY (1991).

O conceito abrangente de recursos é a maior contribuição da VBR. Esta visão avança a ideia de que a posição competitiva de uma empresa é definida por um conjunto limitado de recursos e relacionamentos únicos (JIANG, 2014). Ao contrário, as capacidades e atributos das empresas, assim como a informação e o conhecimento também são tidos como recursos, ampliando o conceito limitado, e a rede de informações que a empresa cria com seus parceiros também pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva, permitindo vários tipos de relacionamentos (BARNEY, 1991; HELFAT *et al.*, 2009).

Penrose (1959) diferenciava os recursos das organizações dos resultados obtidos pelo uso dos recursos, os chamados serviços dos recursos. Para ela, as empresas podem ter os mesmos recursos, mas os serviços que estes recursos geram serão diferentes para cada uma, tornando cada organização única pela maneira a qual utiliza seus recursos. Os serviços que as organizações podem gerar estão relacionados com a sua capacidade de desenvolver rotinas que influenciarão positivamente ou negativamente seu desempenho, pois novas rotinas utilizam os mesmos recursos de formas diferentes (LOASBY, 1998). Especificamente, argumentos baseados em recursos implicam que as capacidades organizacionais medeiam parcialmente a ligação recurso-performance (DOSI; NELSON; WINTER, 2002).

A "base de recursos" de uma organização inclui recursos tangíveis, intangíveis e humanos, bem como as capacidades que as organizações desenvolvem, controlam ou acessam por uma base preferencial de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). O termo "base de recursos" implica considerar as capacidades como "recursos" no sentido mais geral da palavra. Sendo assim, os recursos são algo que a organização pode aproveitar para realizar seus objetivos (HELFAT *et al.*, 2009).

Uma organização não precisa possuir um recurso ou capacidade para que faça parte da base de recursos. Por exemplo, as organizações não possuem seus funcionários, mas estes são considerados sua base de recursos e base de criação de rotinas que se tornam capacidades (HELFAT *et al.*, 2009). As organizações também têm acesso a muitos outros tipos de recursos e capacidades em uma base preferencial que elas não possuem, particularmente as advindas de parcerias e alianças estratégicas (DYER; SINGH, 1998; HELFAT *et al.*, 2009).

Uma capacidade operacional é a habilidade de executar uma determinada tarefa ou atividade. Essa capacidade pode ser dinâmica, e neste caso estará relacionada à mudança. Uma capacidade dinâmica é a habilidade de uma organização criar, expandir ou modificar propositadamente sua base de recursos. Esta capacidade permite que as empresas ingressem em novos negócios e ampliem os antigos por meio de crescimento interno, aquisições e alianças estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2009). As definições mais comuns de capacidades dinâmicas encontram-se no quadro 3.

QUADRO 03 - Definições de Capacidades Dinâmicas

AUTORES	CONCEITO
HELFAT (1997)	O subconjunto das competências/ capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder a mudanças circunstanciais.
GRIFFITH; HARVEY (2001)	Uma capacidade dinâmica global é a criação de combinações de recursos difíceis de imitar, incluindo uma coordenação eficaz de relações interorganizacionais, numa base global que pode proporcionar uma vantagem competitiva a uma empresa.
TEECE; PISANO; SHUEN (1997)	Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva através do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
EISENHARDT; MARTIN (2000)	Processos organizacionais e estratégicos específicos (por exemplo, inovação de produtos, tomada de decisão estratégica, alianças), através dos quais os gerentes alteram as semelhanças da sua base de recursos (isto é, melhores práticas) com alguns detalhes idiossincráticos.
LEE; LEE; RHO (2002)	Uma nova fonte de vantagem competitiva na conceituação de como as empresas são capazes de lidar com as mudanças ambientais.
RINDOVA; TAYLOR (2002)	As capacidades dinâmicas evoluem em dois níveis: uma microevolução através da "melhoria das capacidades de gestão da empresa" e um macro evolução associada à "reconfiguração de competências de mercado"
ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON (2006)	As capacidades dinâmicas são a capacidade de configurar os recursos e as rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada pelos seus principais tomadores de decisão.
PEPPARD; RYLANDER (2006)	As capacidades dinâmicas são definidas como um conjunto de comportamentos aprendidos, que são totais ou parcialmente repetidos, resultando em parte do conhecimento tácito, objetivos específicos da organização, combinação de recursos e atividades que provocam a mudança.
WANG; AHMED (2007)	A orientação comportamental de uma empresa voltada constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades essenciais em resposta ao ambiente em mudança para alcançar e sustentar vantagem competitiva.

FONTE: Adaptado JIANG (2014).

A abordagem de capacidade dinâmica propõe que os elementos tradicionais do sucesso dos negócios no modelo da VBR são necessários, mas não suficientes

para um desempenho superior sustentado em ambientes em mudança (HEL FAT et al., 2009; TEECE, 2007). Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), as fontes reais de uma vantagem competitiva sustentável são as capacidades dinâmicas, que "integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mutação" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Estas capacidades estão no cerne do sucesso organizacional (e do fracasso). Mesmo quando uma empresa possui recursos raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis, mas não utiliza estes recursos dinamicamente, os retornos superiores da empresa podem ser de curta duração, se e quando o ambiente mudar (JIANG, 2014).

Sendo assim, para um aproveitamento efetivo do recurso de posse da organização, o desenvolvimento de capacidades que sejam dinâmicas se torna uma premissa fundamental para potencializar o sucesso dos resultados organizacionais, sejam eles financeiro, de inovação, de mercado e outros (HEL FAT et al., 2009).

A partir desta definição, tem-se que a capacidade dinâmica é uma extensão da visão baseada em recursos na tentativa de explicar as condições sob as quais as empresas obtêm a vantagem competitiva. A vantagem competitiva, neste conceito, está em seus recursos e capacidades em ambientes de constante transição (BARRALES-MOLINAS; MARTINEZ-LOPEZ; GAZQUEZ-ABAD, 2014).

As capacidades dinâmicas podem inclusive permitir o acesso a recursos que não são de posse da organização, principalmente por meio de alianças estratégicas (HEL FAT et al., 2009; DYER; SINGH, 1998). As alianças estratégicas estão associadas as capacidades relacionais e aos processos organizacionais correlatos, que podem permitir que as empresas acessem os recursos e as capacidades das outras organizações por meio de parcerias (DYER; SINGH, 1998). O desenvolvimento da capacidade relacional se torna premissa fundamental para que as empresas utilizem a rede de alianças como uma fonte de vantagem competitiva (ANAND; KHANNA, 2000).

Dentre as capacidades relacionais, destaca-se a capacidade de *network* por habilitar a seleção dos parceiros e a manutenção da rede formada pelas alianças estratégicas (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Esta capacidade é reconhecidamente dinâmica por permitir, a partir do seu desenvolvimento, que as empresas criem, expandam e aumentem sua rede de alianças em busca de maior desempenho organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HEL FAT et al., 2009). A troca de informações baseadas na rede é o que vai permitir o acesso a recursos e informações

antes não disponíveis para a empresa, promovendo a flexibilidade e, ao mesmo tempo, fornecendo informações que aumentem seu potencial de competitividade (WALTER; AUER; RITTER, 2006; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

No entanto, apenas as informações baseadas na rede podem apresentar limitações quanto ao atendimento das demandas do mercado (LIU *et al.*, 2013; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). As mudanças no mercado obrigam as empresas a aumentarem suas ofertas para manter ou aumentar seu valor para os clientes (HULT, KETCHEN; SLATER, 2005). A VBR sugere que uma empresa terá uma base para a vantagem competitiva sustentável apenas se seus recursos fornecerem valor aos clientes, forem superiores aos dos concorrentes e difíceis de imitar ou substituir (BARNEY, 1991). Sendo assim, as informações baseadas no mercado ou o processamento das informações do mercado, como observado por Hult, Ketchen e Slater (2005), são entendidos como recursos estratégicos de marketing que levam a ofertas difíceis de imitar e de substituir.

Estes recursos estratégicos de marketing, definidos por Hult, Ketchen e Slater (2005) são as habilidades desenvolvidas pela orientação para o mercado. Segundo eles, a orientação para o mercado forma um sistema com partes independentes e que se complementam, interagem e afetam o desempenho organizacional, o que as enquadram dentro do conceito de visão baseada em recursos. As partes independentes são as dimensões propostas por Narver e Slater (1990), a orientação para o consumidor, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional, que quando operando de forma interconectada, fornecem valor superior para os consumidores e tornam os recursos únicos e inimitáveis e conseqüentemente levam ao desempenho superior (NARVER; SLATER, 1990; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

As informações baseadas no mercado permitem às empresas um conhecimento profundo sobre as necessidades dos consumidores, atuais e futuras, bem como dos demais stakeholders, especialmente em mercados competitivos e que se encontram em constante transição (NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1995; BARRALES-MOLINAS; MARTINEZ-LOPEZ; GAZQUEZ-ABAD, 2014). Esta constante mudança no mercado e suas demandas, conduzem as empresas orientadas para o mercado a criarem, reconfigurarem e modificarem sua base de recursos em respostas as oportunidades do mercado (MADHAVARAM; HUNT, 2008; HELFAT *et al.*, 2009).

Conectar-se com o consumidor e aprender sobre as suas necessidades e paralelamente observar a concorrência e aprender sobre seus erros e acertos, utilizando estas habilidades para responder as oportunidades do mercado (NAVER; SLATER, 1990; DAY, 1994), relaciona o conceito de orientação para o mercado com o conceito de capacidades dinâmicas. Uma empresa orientada para o mercado está criando um padrão aprendido e estável de atividades coletivas por meio do qual gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Diante do exposto, este trabalho abordará tanto a capacidade relacional, representada pela capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006), como a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), entendida como um conjunto de habilidades de geração das informações a partir do mercado, por uma perspectiva dinâmica. Estas relações serão investigadas buscando um maior entendimento sobre a compatibilidade ou não destas variáveis e se os resultados que podem surgir desta interação, neste caso a mediação, levariam ao alcance de um desempenho maior tanto de inovação quanto financeiros.

Os próximos tópicos abordarão o conceito de visão relacional e seus desdobramentos, que incluem as alianças estratégicas, a capacidade relacional e a capacidade de *network*. Em seguida serão abordados os conceitos de orientação para o mercado e desempenho organizacional, levando a formação da proposta deste estudo que é avaliar o impacto da capacidade de *network* no desempenho organizacional por meio da orientação para o mercado.

2.2 VISÃO RELACIONAL

A Visão Baseada em Recursos prescreve que os recursos que geram vantagem competitiva estão dentro dos limites da organização e as empresas devem ser capazes de desenvolver estratégias para controlar estes recursos, aumentando a sua eficiência e vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Isto é, os recursos sob o controle de uma empresa devem ser combinados de tal forma que eles forneçam uma vantagem sobre as empresas concorrentes (NELSON; WINTER, 1982).

Estudos posteriores a definição do conceito de Visão Baseada em Recursos (VBR) começaram a sugerir que os recursos críticos de uma empresa podem ultrapassar os limites da organização e ser incorporados em rotinas e processos na

rede de relacionamentos das empresas, gerando ganhos a partir da relação, as chamadas rendas relacionais. Estes estudos propõem que os ganhos de produtividade na cadeia de valor são possíveis quando os parceiros comerciais estão dispostos a fazer investimentos específicos na relação e combinar recursos de maneira única, expandindo seus recursos para fora dos limites da organização (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999). Isso indica que as empresas que combinam recursos de forma única podem perceber uma vantagem sobre as empresas concorrentes incapazes de gerar tal recurso ou que não tenham o interesse de utilizá-lo. Assim, as ligações entre as empresas podem ser uma fonte de ganhos relacionais e de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998).

A partir desta perspectiva, Dyer e Singh (1998) desenvolveram um conceito que seria entendido como uma extensão da VBR, a Visão Relacional. Essa vertente da VBR, ao contrário do conceito tradicional, entende que os recursos e as capacidades que geram a vantagem competitiva não são somente aqueles de propriedade e controlados por uma única empresa, mas fazem parte da rede de relacionamentos onde a empresa está inserida (DYER; SINGH, 1998; GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1999).

Dyer e Singh (1998) foram além das fronteiras da organização e expandiram a VBR, assumindo que os recursos têm uma característica dinâmica e exógena, e podem ser incorporados na organização a partir da relação externa com os seus *stakeholders*. Definiram o conceito de renda relacional, ganhos com o relacionamento, como um ganho que não pode ser gerado por uma única empresa e classificaram quatro fontes para tais ganhos: (1) investimentos em ativos específicos à relação, como o desenvolvimento de sistemas e capital social; (2) a troca de conhecimento substancial, incluindo a troca resultante da aprendizagem conjunta; (3) a combinação de recursos ou capacidades complementares ou similares; (4) a governança da rede para reduzir os custos da relação.

Corroborando com a visão de Dyer e Singh (1988), Gulati (1999) fez sua contribuição avaliando o impacto das alianças ao longo do tempo, a reputação das empresas e o aprendizado das redes. Segundo sua pesquisa, uma rede de laços incorporados ao longo do tempo pode se tornar a base de uma troca rica de informações na rede, que permite às empresas aprenderem sobre novas oportunidades de alianças com parceiros confiáveis. Quanto mais alianças, maior a probabilidade de alianças confiáveis e menor a necessidade de monitoramento do

oportunismo. Sendo assim, os recursos estariam localizados também na fronteira das organizações e poderiam, quando compartilhados, potencializar e dar oportunidade para novos conhecimentos (GULATI, 1999; KALE; DYER; SINGH, 2001).

Ambos os autores (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999) colocam o foco nas alianças estratégicas e assumem que, a partir delas, as empresas aprendem sobre novas rotinas e processos que antes não tinham acesso. Também assumem que quanto maior a experiências destas organizações em alianças, maior a renda (ganhos) relacionais obtidos para toda rede. Sugerem que as empresas que ocupam posições centrais na rede têm acesso a informação superior, e, portanto, maior probabilidade de aumentar o número de alianças no futuro (DYER; SINGH, 1998).

Esta rede de alianças estratégicas pode ser definida de várias maneiras e com diferentes focos e finalidades. Por exemplo, Anand e Khanna (2000) endereçaram a questão sobre o que leva a criação de valor dentro das alianças e apontam dois importantes fatores: a experiência de uma empresa em gerenciar as alianças e a existência de habilidade (ou inabilidades) persistentes, específicas da organização em criar valor por meio das alianças (ANAND; KHANNA, 2000). Já Bleeke e Ernst (1993) resumem as necessidades genéricas das empresas que procuram alianças como totalmente voltada a ganhos de resultados como lucratividade, economia de escala, habilidades, acesso a informações privilegiadas ou suas combinações.

Baseados em outra corrente, Todeva e Knoke (2005) atribuem a motivação da formação de redes de negócios e de alianças contratuais ou relacionais muito mais às intenções estratégicas e menos motivadas pelas racionalidades econômicas das empresas inseridas a rede (TODEVA; KNOKE, 2005). Essa diversidade motivacional caracteriza a formação de alianças em muitas indústrias, levando a combinação de recursos em busca da vantagem competitiva.

Diante da importância das alianças estratégicas como forma de acesso às informações e pela possibilidade de troca de recursos, somada as diferentes perspectivas e motivações que levam as parcerias e as redes de relacionamentos, o próximo tópico abordará as diferentes visões e motivações das alianças estratégicas, bem como estes aspectos vem evoluindo desde o desenvolvimento do conceito de Visão Relacional.

2.2.1 Alianças Estratégicas

A visão baseada em recursos considera as alianças estratégicas e fusões/aquisições como estratégias utilizadas para acessar os recursos de outras empresas, com o objetivo de garantir vantagens competitivas e valores antes não disponíveis para a empresa que busca a parceria (WERNERFELT, 1984; DAS; TENG, 2000). As alianças estratégicas são formações interorganizacionais, relações intencionais entre duas ou mais empresas independentes que envolvem a troca, a partilha ou o co-desenvolvimento de recursos ou capacidades para alcançar benefícios relevantes (GULATI, 1995). São tidas como uma oportunidade para trocar recursos de outra forma que não a transacional, ou para comprar ou vender recursos agrupados.

Wernerfelt (1984) classificou os recursos advindos das alianças estratégicas como suplementares e complementares. Os suplementares são recursos similares que poderiam ser potencializados com as alianças. Os complementares são recursos não encontrados em um dos parceiros e, quando combinados, podem se tornar inimitáveis, raros, criando uma barreira para novos entrantes. Desta forma, os recursos advindos de parcerias podem ser entendidos como recursos externos incorporados à rede de alianças da empresa, que proporcionam oportunidades estratégicas e afetam o comportamento e o valor da organização (LAVIE, 2006).

A proliferação das alianças estratégicas desde o início dos anos noventa marca uma mudança na concepção da natureza intrínseca da concorrência. A concorrência é caracterizada, cada vez mais, por constantes inovações tecnológicas e pela velocidade de entrada em novos mercados. O papel crítico desempenhado pela tecnologia e pela velocidade no novo cálculo competitivo, entre outros fatores, leva à conclusão de que a chave para o sucesso nos próximos anos reside na criação colaborativa, proporcionada pelas alianças estratégicas (DAS; TENG, 2000).

Várias formações interorganizacionais surgem quando as organizações procuram eficiência e vantagens competitivas, evitando simultaneamente as incertezas e a rigidez hierárquica. De acordo com Todeva e Knoke (2005), quanto ao tipo, as relações interorganizacionais podem ser classificadas em 13 arranjos: (1) relações hierárquicas, (2) joint ventures, (3) Investimentos em Capitais Próprios; (4) Cooperativas; (5) Consórcios de P&D; (6) Acordos de Cooperação Estratégica; (7) Cartéis; (8) Franchising; (9) Licenciamento; (10) Redes Subcontratantes; (11) Grupos

de Padrões da Indústria; (12) Conjuntos de Ação e (13) Relações de Mercado (QUADRO 4).

QUADRO 04 - Tipos de Alianças Estratégicas

TIPO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	CONCEITO
(1) Relações Hierárquicas	Por aquisição ou fusão, uma empresa assume o controle total dos ativos de outrem e coordena ações pelo mecanismo de direitos de propriedade.
(2) Joint Ventures	Duas ou mais empresas criam uma organização jurídica que tem um propósito limitado para seus países, como P&D ou marketing.
(3) Investimentos em Capital Próprio	Participação maioritária ou minoritária de uma compra direta de ações de outra empresa.
(4) Cooperativas	Coalizão de pequenas empresas que combinam, coordenam e gerem os seus recursos coletivos.
(5) Consórcios de P&D	Acordos interorganizacionais de investigação, desenvolvimento e colaboração, normalmente formada em campos tecnológicos em com alta turbulência ambiental.
(6) Acordos de Cooperação Estratégica	Redes empresariais contratuais baseadas em controle estratégico multipartidário, com os parceiros a colaborarem em decisões e partilha de responsabilidades pelos resultados de desempenho.
(7) Cartéis	Grandes empresas se associam para restringir a concorrência, controlar a produção e / ou os preços dentro de uma indústria específica.
(8) Franchising	Um franqueador concede a um franqueado o uso de uma identidade de marca dentro de uma área geográfica, mas mantém o controle sobre preços, marketing e normas de serviço padronizadas.
(9) Licenciamento	Uma empresa concede a outra o direito de utilizar tecnologias patenteadas ou processos de produção em troca de royalties e taxas.
(10) Redes de Subcontratantes	Empresas interligadas em que um subcontratante negocia os preços a longo prazo dos fornecedores, os ciclos de produção e os prazos de entrega.
(11) Grupos de Padrões da Indústria	Comitês que buscam a acordos sobre a adoção de normas técnicas para a indústria transformadora e o comércio.
(12) Conjuntos de Ação	Coalizões organizacionais de curta duração cujos membros coordenam seus esforços de lobby para influenciar a elaboração de políticas públicas.
(13) Relações de Mercado	Transações independentes entre organizações coordenadas apenas através do mecanismo de preços.

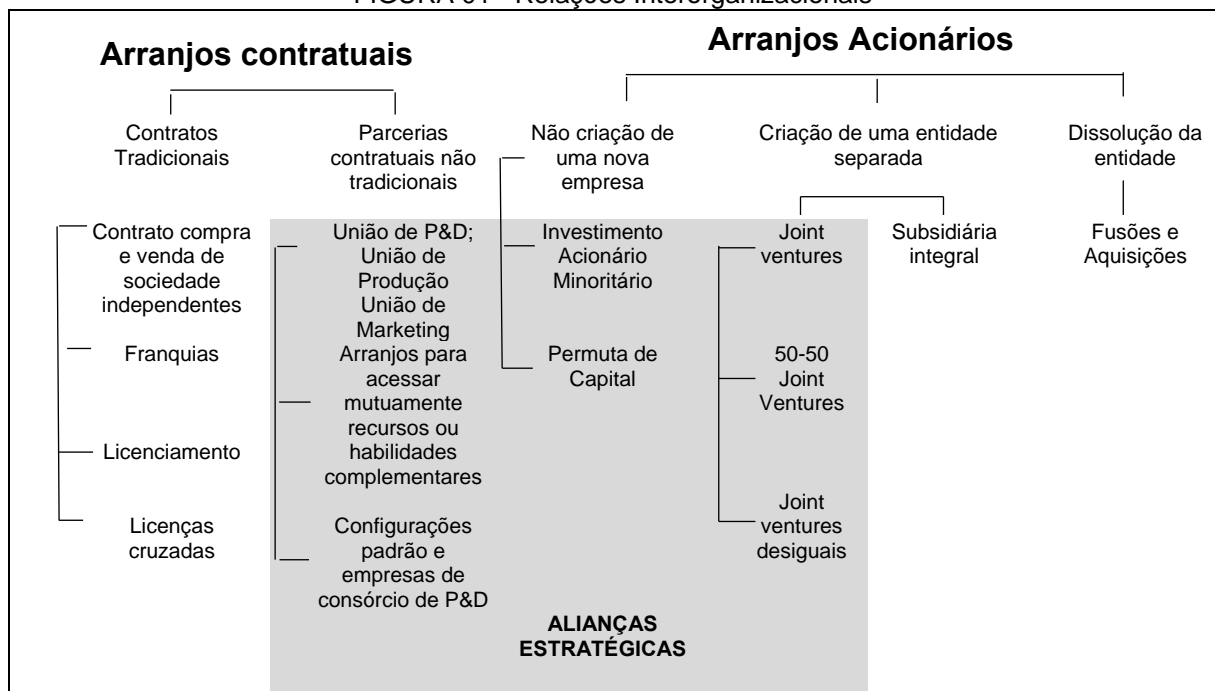
FONTE: Adaptado de TODEVA; KNOKE (2005).

A dimensão principal que classifica esses tipos de alianças (QUADRO 4) é que, de baixo para cima no quadro 4, as empresas colaboradoras experimentam uma

integração e formalização cada vez maiores na governança de suas relações interorganizacionais. A governança está associada às combinações de mecanismos de controle jurídico e social para coordenar e salvaguardar as contribuições de recursos dos parceiros da aliança, responsabilidades administrativas e divisão de recompensas de suas atividades conjuntas. No topo estão as relações de autoridade hierárquica, onde uma empresa assume o controle total, absorvendo os bens e o pessoal de outra pessoa em uma empresa unitária. Na parte inferior da lista estão as transações de mercado puro que não requerem nenhuma obrigação de cooperação recorrente, coordenação ou colaboração entre as partes anônimas de troca (TODEVA; KNOKE, 2005).

Ainda com relação aos arranjos contratuais e acionários, uma aliança estratégica pode abranger uma ou mais partes da cadeia de valor e ter uma variedade de configurações organizacionais, tipicamente baseadas na ausência ou presença de equidade no relacionamento (por exemplo, joint ventures representam um tipo de aliança baseada em ações) (KALE; SINGH, 2009). Quanto à forma, Kale e Singh (2009) classificam as alianças estratégicas por arranjos contratuais ou acionários, sugerindo que as alianças estratégicas estão localizadas em parcerias contratuais não tradicionais e em arranjos acionários relacionados com joint ventures e investimento acionário minoritário (FIGURA 1).

FIGURA 01 - Relações Interorganizacionais



FONTE: KALE; SINGH (2009) Adaptado de YOSHINO; RANGAN (1995).

De acordo com o ilustrado na figura 1, as alianças estratégicas a partir do século XXI estão mais voltadas a formas não tradicionais de contratos, baseadas na confiança mútua e no gerenciamento da rede de uma forma que não a transacional (KALE; SINGH, 2009). Para Todeva e Knoke (2005), estas formas não transacionais são conhecidas como transações de mercado puro que e não requerem nenhuma obrigação de cooperação recorrente, coordenação ou colaboração entre as partes anônimas de troca.

As colaborações, como as parcerias interorganizacionais, também têm sido consideradas como uma importante capacidade que permite às empresas desenvolverem habilidades em escolher parceiros valiosos e confiáveis, estruturas eficientes, gerir as parcerias, e obter novos conhecimentos para melhorar seu desempenho (ANAND; KHANNA 2000; ANAND et al. 2007; EISENHARDT; TEECE, 2007). Para aumentar o valor base dos recursos atuais das empresas é importante identificar a estrutura dos recursos base e preencher as lacunas necessárias para fornecer soluções superiores ao cliente. Parceria é uma das estratégias de preenchimento de lacunas que melhoram a base de recursos (JIANG. 2014).

As parcerias são motivadas, entre outras coisas, pela necessidade de alcançar a eficiência de produção, compartilhar gastos e conhecimentos com pesquisas e desenvolvimento, ganhar acesso a novos mercados e habilidades, e alcançar a compressão do tempo no desenvolvimento de novos produtos, buscando novas oportunidades tecnológicas em um tempo menor. Especificamente na visão baseada em recursos, o objetivo é acumular os recursos, pois eles são a chave para uma vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984).

Em um estudo sobre estratégias de cooperação e parcerias tecnológicas, Contractor e Lorange (1988) identificaram sete motivos que conduzem as empresas as redes de parcerias:

1. Reduzir riscos;
2. Realizar economias de escala e/ou racionalização;
3. Intercâmbios tecnológicos;
4. Incorporar ou bloquear a concorrência;
5. Superar as barreiras comerciais ou de investimento impostas pelo governo;
6. Facilitar a expansão internacional inicial de empresas inexperientes;

7. Vantagens da quase-integração vertical da ligação entre as contribuições complementares e parceiros numa "cadeia de valor".

Ainda sobre as estratégias de colaboração, segundo Child, Faulkner e Tallman (2005), as colaborações organizacionais são encorajadas por dois fatores principais: (a) mudanças no ambiente de negócios; e (b) a percepção das empresas das vulnerabilidades ou deficiências em áreas críticas para manter sua competitividade no futuro, tais como participação de mercado, reconhecimento de marca, tecnologia de produto, processos de fabricação ou variedade de produtos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Outras motivações também são sugeridas. Elas incluem a necessidade de acesso a capacidades superiores, muitas vezes em áreas relacionadas, mas não áreas núcleo dos negócios, sem realmente desenvolvê-las ou internalizá-las. A partir dessa perspectiva baseada em recursos, a aprendizagem não é apenas sobre a construção de habilidades internas, adquirindo-as de alguma forma dos parceiros, mas de aproveitar as competências dos parceiros sem realmente descobrir seus segredos. A criação de uma rede de fornecedores e clientes pode substituir a cadeia de valor interna das empresas, até o ponto de criar uma "corporação virtual". As opções de estratégias sugerem ainda que as alianças são criadas, pelo menos em parte, como opções reais em grandes investimentos em determinadas indústrias ou mercados, permitindo às empresas manter flexibilidade e, ao mesmo tempo, fornecer informações em primeira mão sobre o novo mercado para reduzir a incerteza (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Diante de inúmeras formas e motivações, os valores efetivos a partir da criação de alianças exigem que as empresas inseridas na rede desenvolvam a capacidade de coordenar além das fronteiras organizacionais e desenvolver ativos específicos que permitam a interação com o parceiro. Também exigem que desenvolva e refine a partilha de conhecimentos e utilize mecanismos de governança eficazes, incluindo contratos e relações baseadas na confiança. As capacidades relacionais possuem alguns dos atributos da ambiguidade causal e isolam mecanismos que os tornam fontes de vantagem competitiva (ou desvantagem na sua ausência). Como as empresas dependem de mecanismos externos de crescimento, as capacidades de aliança e aquisição de recursos são condições necessárias para o sucesso a longo prazo (HELFAT et al.,2009).

As empresas precisam aprender a gerenciar suas parcerias para conseguir lidar com contingências resultantes de atributos intangíveis pessoais, organizacionais e culturais. A noção de aprendizagem pode ser equiparada com melhoras na habilidade de antecipar e responder as contingências que não podem ser pré-especificadas em contratos formais (ANAND; KHANNA, 2000).

O próximo tópico abordará as diferentes capacidades relacionais, trazendo seus principais conceitos e evidenciando sua importância para empresas incorporadas em redes de alianças e relacionamentos interorganizacionais.

2.2.2 Capacidades Relacionais

As capacidades relacionais são importantes para aumentar o sucesso da empresa à medida que desenvolve alianças. São definidas como a capacidade de uma organização de criar, expandir ou modificar deliberadamente sua base de recursos por meio de alianças. A taxa média de sucesso relativamente baixa das alianças sugere que as empresas tendem a não ter (ou ter baixa capacidade técnica) as capacidades necessárias para serem eficazes nestas transações. Esta capacidade, por sua vez, tem o potencial de criar valor a partir da combinação dos recursos das partes, criando valor específico para a própria transação de aliança (HELFAT et al.,2009).

Czakon (2009) aponta duas perspectivas relacionadas à capacidade relacional ou de aliança: (1) a visão de recursos dinâmicos e (2) a visão de gerenciamento de rede. Enquanto a primeira define as capacidades relacionais como a capacidade de uma organização de criar, expandir ou modificar deliberadamente sua base de recursos por meio de alianças, a segunda aponta para a posição da empresa na rede e o alcance e manutenção desta posição (CZAKON, 2009). Ambas as explicações visam elucidar os ganhos acima da média para as empresas envolvidas em alianças, e a ênfase permanece fortemente inclinada quer para mudanças na base de recursos quer para a obtenção de rendas relacionais, ou seja, o desempenho positivo decorrente de acordos de cooperação com outras empresas (CZAKON, 2009).

A capacidade relacional também é frequentemente associada a habilidade de gerenciar o conhecimento dentro da rede (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007). Isto porque as empresas com habilidades relacionais potencializam

a criação de valor por meio da gestão das informações na rede. O relacionamento com empresas parceiras permite a troca de informações relacionadas ao produto e aos processos organizacionais, conseqüentemente, isso exige também a habilidade destas empresas parceiras em gerir e filtrar este conhecimento, gerenciando o acesso e a transferência de informações (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Levando em consideração a evolução das correntes teóricas conceituando a capacidade relacional, pode-se considerar diferentes perspectivas que a definem. Estas perspectivas utilizam fatores ou componentes distintos para explicar a habilidade de relacionamento das empresas, que podem ser baseados em laços fortes ou fracos, interdependência, confiança, investimentos específicos ou a habilidade de iniciar ou criar uma rede de relacionamentos (CAPALDO, 2007; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; MU; BENEDETTO, 2012). No quadro 5 estão relacionadas as diferentes perspectivas que conceituam a capacidade relacional, sendo elas a de gestão do conhecimento, gestão e governança da rede, as diádicas e de *network* (CZAKON, 2009) (QUADRO 5).

QUADRO 05 - Definição da Capacidade Relacional de Acordo com Diferentes Perspectivas

PERSPECTIVA	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
(1) Gestão do Conhecimento	Acúmulo, articulação e codificação do conhecimento, por meio da aprendizagem generativa, incluindo políticas e práticas. O conhecimento deve ser arquivado e acessível.	DIERICKX; COOL (1989) LORENZONI; LIPPARINI, (1999) ZOLLO; WINTER, (2002); CAPALDO, (2007)
(2) Capacidade de governança da rede	Habilidade para parceria baseada na interdependência, confiança, no comprometimento e na governança eficiente, o que resultaria em um menor monitoramento.	DYER; SINGH (1998) GULATI (1999) KENNY; FAHY (2013) AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH (2008)
(3) Capacidade de Gestão da rede	A comunicação interorganizacional como elemento chave na capacidade relacional e o capital humano como orientador da cultura de compartilhamento de informações.	DYER; SINGH (1998) GULATI, (1999); RODRIGUEZ-DIAZ; ESPINO-RODRIGUEZ (2006)
(4) Capacidade diádica	Competência cooperativa como uma habilidade de interação entre dois parceiros. Ajuste mútuo criado pela confiança, comunicação, coordenação, aumentando a confiabilidade dentro dos relacionamentos e prontidão para uma maior colaboração.	SIVADAS; DWYER (2000) SMIRNOVA et al. (2011)
(5) Capacidade de Network	Habilidade criar, gerir, manter e aumentar a rede de relacionamentos, e explorando (<i>exploitation</i>) competências internas e externas da empresa e para interagir e sentir o ambiente externo da empresa, gerando valor para o cliente.	WALTER; AUER; RITTER (2006) MU; BENEDETTO (2012); MITREGA et al. (2012)

FONTE: Adaptado de CZAKON (2009).

(1) Capacidade Relacional como Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento, na perspectiva da capacidade relacional, é tida como a capacidade da empresa de gerenciar as informações localizadas na rede. A rede de relacionamentos entre as empresas pode fornecer uma maneira eficaz de organizar a transferência de conhecimento ou acesso em domínios dinamicamente competitivos, e em contextos onde o conhecimento complexo está espalhado ou especializado, bem como construir e utilizar o conhecimento. O acúmulo do conhecimento oriundo da rede fará parte da memória da organização e os processos de armazenamento deste conhecimento deverão ser criados, com o objetivo de diminuir os erros e aumentar a reputação das empresas dentro da rede (DIERICKX; COOL, 1989; LORENZONI; LIPARRINI, 1999; ZOLLO; WINTER, 2002; CAPALDO, 2007).

Observando por um período de sete anos a rede de empresas líderes na indústria de transformação italiana, especificamente de embalagens, Lorenzoni e Lipparini (1999) analisaram o papel da capacidade relacional em acelerar a transferência e o acesso do conhecimento e seu impacto no crescimento da empresa e na inovatividade. O desenvolvimento da capacidade relacional, segundo estes autores, é motivado por fatores como a redução dos riscos de desenvolvimento de novos produtos, o tempo de colocação no mercado, as taxas de defeitos de qualidade e os estoques, e conseqüentemente levam ao aumento da capacidade de inovação e flexibilidade. Os resultados apontam que as organizações envolvidas em parcerias ao longo do tempo aprendem como obter acesso e transferir conhecimentos por meio de alianças, e a reputação adquirida coloca estas empresas em posições privilegiadas na rede para acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos dentro da indústria (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Uma das maiores contribuições deste estudo foi relacionar a inovação e o crescimento da organização a capacidade relacional, evidenciando que as empresas precisam desenvolver a capacidade de interagir com outras empresas para melhor gerenciar seus refinamentos de competências internas, pois o conhecimento interno deve ajudar a empresa a apreciar, selecionar e mobilizar recursos externos (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Também investigando a gestão do conhecimento na rede, Capaldo (2007) analisou como três empresas líderes na indústria moveleira italiana formam a

estrutura de suas redes e quais consequências oriundas destas estruturas levam estas empresas a se diferenciarem das demais. O estudo também longitudinal, teorizou a capacidade relacional pela perspectiva baseada no conhecimento, segundo a qual redes de aliança são criadas e geridas por empresas de peso, que alavancam o acesso ao conhecimento, a transferência e a criação baseada na inovação superior em toda a rede (GULATI, 1999). Assim, esta capacidade é tida como condutora da inovatividade em função da coexistência de oportunidades de exploração e *exploitation*, que aumentam em função da intensidade, frequência e confiança na rede, e que fortalecem o laço entre as organizações. O resultado corroborou com as expectativas de Capaldo (2007), sugerindo que os pontos fortes de parcerias a longo prazo - conhecimento mútuo, conteúdo social e investimentos específicos de relação - sustentam a capacidade da empresa líder de inovar repetidamente (CAPALDO, 2007).

Capaldo (2007) concluiu a partir desse estudo que com o passar do tempo, parceiros fortalecidos que interagem repetidamente aprendem uns com os outros, enquanto o lado social do intercâmbio econômico se desenvolve e o conhecimento especializado é acumulado. A confiança estimula uma estreita interação interpessoal e atenua o medo de comportamentos oportunistas, ajudando os parceiros a superar as salvaguardas organizacionais que as empresas envolvidas em rede de alianças tipicamente estabelecem para limitar a divulgação descontrolada de informações (CAPALDO, 2007).

Entretanto, os dois estudos citados apresentam limitações quanto as análises propostas. Primeiro analisam a gestão do conhecimento a médio e longo prazo, característica dos estudos longitudinais, não esclarecendo o resultado tanto para a inovação quanto para o crescimento das empresas em períodos mais curtos. Segundo, utilizam apenas empresas líderes de mercado como objeto de análise, excluindo aquelas empresas que não são líderes do escopo da capacidade relacional. Kenny e Fahy (2013) observam que as empresas de maior dimensão podem muitas vezes estar mais bem estabelecidas dentro da rede justamente em função do seu porte e poder de compra e decisão, exercendo mais poder sobre as empresas de menor dimensão.

(2) Capacidade Relacional como Governança de Rede

A interdependência e a reputação da empresa dentro da rede estão intrinsicamente relacionadas a governança da rede (GULATI, 1999). Esta perspectiva teórica coloca a habilidade para parceria baseada na confiança e no comprometimento como elementos chave para uma governança eficiente (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999). A interdependência na governança da rede é um fator particularmente importante para determinar como as empresas estruturam as relações de aliança. Pode abranger fatores como o compartilhamento de tecnologias e instalações de produção complementares, bem como o desenvolvimento conjunto de produtos, pois quanto maior a interdependência, maior o nível de confiança (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2008). A imagem e a reputação da empresa servirão de referência para novas parceiras em busca de alianças de sucesso. A lógica da boa governança da rede é baseada na experiência em fazer alianças e, conseqüentemente no know-how para desenvolver e sustentar parcerias a longo prazo (RUDAWSKA, 2010).

Entretanto, Kenny e Fahy (2013) apontam algumas limitações a respeito do nível de interdependência entre empresas inseridas na rede. Em busca das características da rede que levam ao maior desempenho internacional em empresas High-Tech, investigaram os laços, a capacidade relacional e de confiança na rede de 153 pequenas empresas irlandesas. Conceituaram a capacidade relacional a partir da interdependência entre as empresas, o que então conseqüentemente exige um alto grau de confiança entre os parceiros.

Para estes autores, a inserção relacional, que é uma dimensão essencial de um laço forte, refere-se ao grau de reciprocidade e proximidade entre as empresas. Quanto maior o grau de interdependência entre empresas, maior será a necessidade de confiança. Porém, como o nível de interdependência entre empresas pesquisadas não foi proeminente, a necessidade de confiança se apresentou questionável. Os autores atribuem esta limitação as barreiras econômicas vinculadas ao investimento em relacionamentos organizacionais. Os esforços para formar parcerias produtivas podem fracassar em determinados projetos, e então comprometer a continuidade da parceria (KENNY; FAHY, 2013).

Capaldo (2007) corrobora, mencionando que o longo do tempo, um forte laço entre empresas interdependentes exerce um impacto negativo sobre a capacidade

inovadora da empresa em uma rede de alianças, promovendo um círculo vicioso, reduzindo o número de contatos, diminuindo a flexibilidade para a colaboração com novos parceiros e diminuindo a capacidade de resposta a novos mercados. Por isso recomenda que as empresas se envolvam em mais de uma rede de alianças, aumentando a variabilidade de conhecimento dentro da rede e a flexibilidade de processos internos da organização (CAPALDO, 2007).

(3) Capacidade Relacional como Gestão da Rede

A gestão da rede aborda o relacionamento pela perspectiva interna da organização (RODRIGUEZ-DIAZ; ESPINO-RODRIGUEZ, 2006; PAURAJ; LADO; CHEN, 2006). Significa a gestão das unidades ou dos departamentos do negócio alinhados com os parceiros na rede, que podem participar de processos de terceirização da cadeia de suprimentos. A comunicação é o núcleo das ações da rede de relacionamento, e valores como mutualidade, flexibilidade, e o compartilhamento das rotinas com os parceiros são os responsáveis por gerar habilidades superiores. Nesta corrente, o capital humano desempenha um importante papel, pois se espera que as organizações que desenvolvem a gestão da rede nomeiem funcionários específicos que serão responsáveis por cuidar da rede e do gerenciamento das informações compartilhadas, orientando o comportamento da organização para uma cultura de comunicação mais aberta e clara com os parceiros (PAURAJ; LADO; CHEN, 2006).

Paulraj, Lado e Chen (2006) encontram uma forte evidência da comunicação interorganizacional como uma competência relacional que melhora o desempenho dos compradores e fornecedores. Conduziram uma pesquisa com 200 empresas manufatureiras norte-americanas e investigaram o papel da comunicação organizacional como mediadora da relação entre a governança da rede e do desempenho organizacional. Os autores explicam que aberta, a comunicação interorganizacional é essencial para manutenção das relações de aumento de valor e também pode levar ao aumento da transparência comportamental reduzindo a assimetria da informação, diminuindo os custos da transação e aumentando o valor da troca. Portanto, como uma competência relacional, a comunicação interorganizacional pode gerar os recursos relacionais, referindo-se a benefícios que se obtêm através de ativos de relacionamento específico. Os resultados foram

positivos e alocaram a comunicação como o centro das ações relacionais no alcance do desempenho organizacional (PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006).

(4) Capacidade Relacional como Capacidade Diádica

A perspectiva da capacidade relacional como capacidade diádica engloba elementos como a confiança, a comunicação e a coordenação na relação entre dois atores, duas organizações ou na relação fornecedor-consumidor (SIVADAS; DWYER, 2000; LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002). Esta perspectiva defende a competência cooperativa como uma propriedade da relação entre as entidades organizacionais participantes no desenvolvimento de um novo produto. Dependem de um consenso prévio sobre as responsabilidades das partes envolvidas e uma clara compreensão do que cada parceiro fará. A situação envolve "interdependência recíproca", na qual cada unidade envolvida depende da outra e a coordenação surge para realizar ajustes na relação (SIVADAS; DWYER, 2000).

Sivadas e Dwyer (2000), investigaram o oportunismo dentro das alianças empresariais fornecedor-consumidor, desenvolvendo uma medida de competência cooperativa por meio da avaliação da capacidade diádica. Esta medida deriva dos conceitos relacionados ao ajuste mútuo, a capacidade de absorção e a capacidade relacional, e se coloca como um fator chave que afeta o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, independentemente de se tratar de um esforço intra ou entre empresas. Segundo estes autores, as organizações entram em alianças para acelerar o ritmo da inovação, contornar dificuldades financeiras, distribuir os riscos, e ter acesso a recursos (por exemplo, tecnológicos, financeiros) que não se encontram disponíveis para eles (BLEEKE; ERNST, 1993; SIVADAS; DWYER, 2000). Testaram o modelo no contexto de fabricação de semicondutores e replicaram no setor de cuidados com a saúde em empresas norte americanas. Como resultados, identificaram a importância e os meios para desenvolver a cooperação interorganizacional. Também endereçaram a importância do desenvolvimento da capacidade relacional, utilizando a cooperação, para o alcance dos resultados positivos no desempenho de novos produtos (SIVADAS; DWYER, 2000).

Smirnova et al. (2011) também analisaram a capacidade diádica por meio da integração fornecedor-consumidor. Esta integração, segundo os autores, leva a combinação de processos de configuração e comunicação para estreitar os laços

entre os atores e, assim, solucionar problemas e serviços por meio da gestão do relacionamento com o consumidor (JACOB, 2006). A pesquisa foi realizada em indústrias manufatureiras russas e a capacidade relacional foi investigada como mediadora entre as três dimensões de orientação para o mercado (orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e o desempenho organizacional. Os resultados da análise multidimensional indicam que a capacidade relacional (diádica) explica parcialmente a relação entre a orientação para o consumidor e o desempenho organizacional, mas não demonstrou correlação com as outras dimensões da orientação para o mercado. Uma das limitações pode ser o uso de uma escala de capacidade relacional focada apenas em questões sobre o comportamento dos consumidores, motivo pelo qual apresentou alta correlação com a dimensão de orientação para o consumidor e não apresentou correlação com as demais dimensões de orientação para o mercado (SMIRNOVA et al., 2011).

Contudo, uma limitação da perspectiva da capacidade diádica é que esta defende a relação fornecedor-consumidor como uma única unidade de análise, na qual o relacionamento é o resultado e leva ao compartilhamento de informações valiosas para a organização (KLEIN; RAI, 2009). As relações de dependências diádicas entre as empresas no mercado de negócios não existem isoladamente. A maioria das organizações estão envolvidas em um conjunto de importantes relações comerciais, compostas por mais de uma conexão e que exigem flexibilidade e capacidade de adaptação a mais de um parceiro (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

(5) Capacidade relacional como Capacidade de Network

A capacidade relacional como uma capacidade de *network* é tida como a capacidade de não apenas gerenciar o relacionamento, mas criar novas redes e encontrar novos parceiros sob a condição de junção de recursos e exploração (*exploitation*) de capacidades para o alcance dos objetivos de todos os envolvidos na rede (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012). Significa que a organização desenvolve constantemente a habilidade de gestão dos relacionamentos na rede, a habilidade de realizar parcerias além de uma combinação entre a estrutura de gestão e de governança, criadas propositadamente, que permitem a geração de valor e o processo de aprendizagem por dois ou mais parceiros (CZAKON, 2009).

Walter, Auer e Ritter (2006) desenvolveram o conceito de capacidade de *network* como uma habilidade para iniciar, manter e utilizar relações com vários parceiros externos. O termo *network*, portanto, expressa que a gestão de relacionamento vai além da cooperação entre alianças e relações únicas (diádicas). Estes autores investigaram a capacidade de *network* em 149 universidades em buscas das vantagens tecnológicas oriundas do relacionamento entre parceiros. Descobriram que as capacidades relacionais aumentam a inovação e o desempenho organizacional, o que permitiu inferir que as vantagens tecnológicas apresentam um melhor desempenho à medida que as capacidades de trabalhar em rede aumentam (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Mitrega et al. (2012) abordaram a capacidade de *network* como um conjunto de atividades e rotinas organizacionais, que são implementadas no nível organizacional para iniciar, desenvolver e encerrar as relações de negócios em benefício da empresa. Mu e Benedetto (2012) conceituaram a capacidade de *network* como a capacidade de uma empresa explorar seus laços existentes (fortes e fracos) e novos (fortes e fracos) com entidades externas para obter (re) configurações de recursos e vantagem competitiva estratégica, à medida que os mercados emergem, colidem, evoluem e morrem. Estes últimos investigaram 395 empresas manufatureiras chinesas e as descobertas implicam que a capacidade de *network* pode ajudar as empresas a acessarem fontes de conhecimento externas, que são fontes importantes de novas ideias de produtos e geração de novos conhecimentos, relacionando fortemente a capacidade de *network* a inovação e ao desenvolvimento de novos produtos (MU; BENEDETTO, 2012)

Diante das definições mais comuns de capacidades relacionais apresentadas no quadro 5, é possível concluir, a partir das diferentes perspectivas apresentadas, que:

I. as organizações precisam desenvolver capacidades de relacionamento como uma estratégia para gerenciar melhor as escolhas de recursos e capacidades, que estarão disponíveis na rede para o alcance da vantagem competitiva (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007)

II. as organizações envolvidas repetidamente em alianças constroem uma reputação sólida, acumulando experiência no compartilhamento e no refinamento destas informações dentro da organização (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2008)

III. a comunicação é o núcleo da gestão da rede e é necessário criar uma cultura de compartilhamento de informações em busca de rotinas relacionais (SIVADAS; DWYER, 2000; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006), e

IV. as empresas que desenvolvem a capacidade de *network* não desenvolvem apenas a habilidade de gerenciar a rede, mas de criar e encontrar novos parceiros (WALTER; AUER; RITTER, 2006), buscando mais de uma rede de alianças. Pois, segundo Capaldo (2007), a arquitetura de rede única pode enfraquecer a troca de conhecimento.

As diferentes perspectivas abordam fatores e elementos essenciais ao desenvolvimento da capacidade relacional, tais como: coordenação, comunicação, conhecimento, investimentos específicos, confiança mútua, interdependência e o acesso e a transferência do conhecimento. Cada um destes conceitos converge e diverge em seus atributos e elementos, que levam as habilidades de cooperação em rede, e estão permeados por similaridades e diferenças (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; SIVADAS; DWYER, 2000; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006; KENNY; FAHY, 2013).

Dentre as similaridades estão os motivos que levam as empresas a desenvolverem a capacidade relacional. Todos os autores supramencionados apresentam motivos como acelerar o ritmo da inovação, contornar dificuldades financeiras, distribuir os riscos no desenvolvimento de novos produtos e ter acesso à recursos antes não disponíveis para as empresas (LORRENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; CAPALDO, 2007; KENNY; FAHY, 2013). Todos estes motivos, inclusive, já foram elencados anteriormente como propulsores das alianças estratégicas (DAS; TENG, 2000; KALE; DYER; SINGH, 2001; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). A busca por resultados de inovação e financeiros advindos da rede também foram indiscriminadamente abordados, evidenciando uma relação positiva entre a capacidade relacional e a propensão da organização para realizar mais inovações, o que a permitirá entrar em novos mercados, aumentar sua participação de mercado, e conseqüentemente, melhorar seus resultados financeiros (LORRENZONI; LIPPARINI, 1999; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; CAPALDO, 2007; KENNY; FAHY, 2013).

Com relação as diferenças, estão as relações de interdependência e confiança (KENNY; FAHY, 2013; SIVADAS; DWYER, 2000), que são mais recorrentes nas capacidades relacionais como governança da rede e capacidades diádicas, perspectivas que exigem um nível contratual mais tradicional e formal (TODEVE; KNOKE, 2005). Apesar da confiança aumentar o fluxo de informações trocadas entre os parceiros, este fator parte do pressuposto de que deve haver uma grande interdependência entre as empresas da rede, o que pode comprometer o aumento da rede ou até mesmo a própria troca conhecimentos de grande valor para os parceiros (CAPALDO, 2007; KENNY; FAHY, 2013; SIVADAS; DWYER, 2000).

A perspectiva da capacidade relacional como gestão da rede e capacidade diádica aborda a comunicação como o núcleo da capacidade relacional. Evidencia a importância do alinhamento de atividades com o parceiro, a coordenação interfuncional da organização e a filtragem das informações trocadas entre os parceiros para a otimização dos recursos gerados na rede (SIVADAS; DWYER, 2000; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

O conceito de capacidade de *network* não aborda diretamente a confiança na rede, mas possui uma peculiaridade com relação aos demais conceitos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MITREGA et al., 2012; MU; BENEDETTO, 2012). Não parte do pressuposto que as empresas já possuem uma rede ou que estão desenvolvendo a capacidade de gerenciá-las, mas sim que as empresas estão entrando em redes constantemente com diferentes tipos de parceiros, o que demanda uma maior habilidade para criar a rede e conseqüentemente gerenciá-la (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Diante da abrangência da perspectiva da capacidade relacional como capacidade de *network*, esta última será objeto de investigação deste estudo. Esta perspectiva foi escolhida porque engloba o acesso e a transferência de informações, a coordenação da rede, a habilidade de relacionamento com o parceiro, o conhecimento do parceiro, a comunicação interna, a capacidade de aumento da rede e, principalmente, porque aborda a capacidade de criação da rede e não apenas o gerenciamento dela (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MITREGA et al., 2012; MU; BENEDETTO, 2012).

O próximo tópico abordará os principais conceitos de capacidade de *network* e sua relação outras variáveis organizacionais, especialmente considerando seu

impacto no desempenho organizacional ao longo das diferentes pesquisas realizadas recentemente.

2.2.3 Capacidade de Network

A capacidade de *network* é a habilidade da organização de criar, iniciar e encontrar novos parceiros e operar em redes de alianças. Esta capacidade engloba a habilidade de manutenção e gerenciamento da rede de relacionamentos, com o objetivo de permitir escolhas ótimas de recursos disponíveis para a rede e aumentá-la, bem como avaliar o melhor momento de finalizá-la (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MITREGA et al., 2012; MU; BENEDETTO, 2012).

Mu e Benedetto (2012) definiram a capacidade de *network* como a capacidade de uma empresa explorar seus laços existentes (fortes e fracos) e novos (fortes e fracos) com entidades externas em busca da (re)configurações de recursos. Esta configuração para estes autores é essencial à medida que os mercados emergem, colidem, evoluem e morrem. Mu e Benedetto (2012) utilizaram três elementos formativos para definir o conceito de capacidade de *network*:

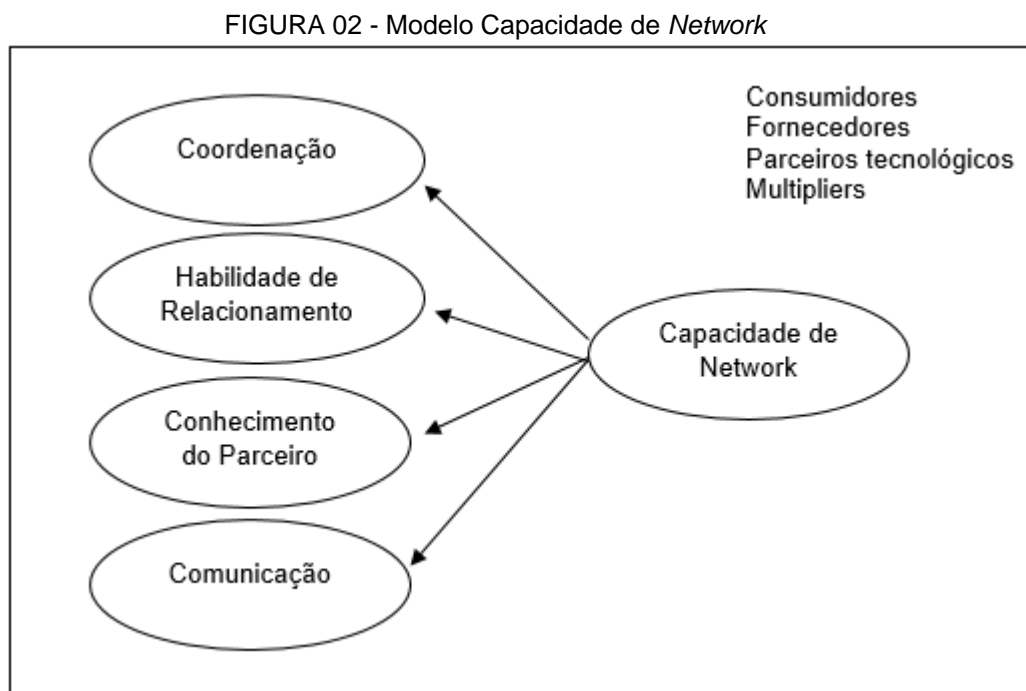
- I. descobrir parceiros de rede
- II. gerenciar parceiros da rede
- III. alavancar os relacionamentos da rede

A descoberta de parceiros de rede é uma capacidade estratégica essencial, sem a qual as oportunidades incorporadas na rede não podem ser materializadas (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012). A gestão das relações de rede influencia a probabilidade da empresa continuar formando parcerias entre empresas, o que afeta a qualidade dos recursos disponíveis e o conhecimento que pode ser adquirido. Alavancar relacionamentos de rede determina se a empresa pode moldar relacionamentos diferentes em uma rede de interações de apoio mútuo para multiplicar sua competência no mercado (MU; BENEDETTO, 2012).

Mu e Benedetto (2012) investigaram 395 empresas manufatureiras chinesas para entender se estas empresas conseguiam construir capacidades de rede para obter maior eficiência no desenvolvimento de novos produtos. O resultado corroborou com o objetivo da pesquisa, evidenciando que empresas que desenvolvem as habilidades de descobrir novos parceiros, gerenciar e alavancar o relacionamento tem

maior desempenho relacionado ao desenvolvimento de novos produtos (MU; BENEDETTO, 2012).

Walter, Auer e Ritter (2006), definem a capacidade de *network* como a habilidade para iniciar, manter e utilizar relacionamentos com vários parceiros externos, sendo eles consumidores, fornecedores, parceiros tecnológicos ou *Multipliers*¹. O termo *network* expressa, portanto, que a gestão dos relacionamentos vai além de lidar com relações únicas de alianças (SIVADAS; DWYER, 2000 SMIRNOVA et al., 2011). Ele expressa a gestão de múltiplas relações com diversos parceiros e que, conseqüentemente exige das organizações habilidades específicas para obter sucesso na rede. Na concepção de Walter, Auer e Ritter (2006) a capacidade de *network* é formada por um conjunto de habilidades que permitem a coordenação das atividades de parceria, o desenvolvimento das habilidades de relacionamento, a ampliação do conhecimento do parceiro e a utilização da comunicação interna para compartilhar as informações adquiridas (WALTER; AUER; RITTER, 2006) (FIGURA 2):



FONTE: WALTER et al. (2006)

¹ Multipliers: parceiros com efeito multiplicador, por exemplo, distribuidores, representantes, vendedores, etc.

Estes quatro componentes da capacidade de *network* se suportam mutuamente (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Isso significa que um alto grau de conhecimento do parceiro e a comunicação interna permitem uma boa coordenação e relacionamento entre os parceiros. Altos níveis de coordenação e habilidades relacionais permitem que o benefício da rede aumente o conhecimento do parceiro, e a coordenação interna permite coletar várias informações para um melhor conhecimento do parceiro (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A definição de cada indicador que compõem a capacidade de *network* está no quadro 6.

QUADRO 06 - Componentes da Capacidade de Network

COMPONENTES/ INDICADORES	CONCEITO
Coordenação	Habilidade em lidar com atividades de fronteira, conectando a empresa com outras empresas e ligando as diferentes relações individuais em uma rede de interações que se apoiam mutuamente.
Habilidade Relacional	Habilidade social que inclui aspectos como a capacidade de comunicação, extroversão, habilidades de gestão de conflitos, empatia, estabilidade emocional, autorreflexão, senso de justiça e cooperativismo.
Conhecimento do Parceiro	Habilidade que permite a gestão de situações específicas com o parceiro, como a redução de controle de custos de transação e um gerenciamento de conflitos proativo orientado a soluções. Gera informações estruturadas e organizadas sobre o que antecede e o que procede o processo de produção/serviços dos parceiros dos (fornecedores, consumidores) e concorrentes.
Comunicação	Habilidade de disseminar as informações, os recursos e os acordos realizados com os parceiros dentro da organização.

FONTE: WALTER; AUER; RITTER (2006).

A coordenação tem sido evidenciada em diversos estudos sobre díades e relacionamentos além das fronteiras da organização (SIVADAS; DWYER, 2000; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; RODRÍGUEZ-DÍAZ; ESPINO-RODRÍGUEZ, 2006). Dentro do conjunto de elementos da capacidade de *network*, este componente se destaca por habilitar a organização a não apenas gerenciar, mas escolher aquele parceiro com maior potencial e que compartilha de objetivos e estratégias que permitirá um apoio mútuo no alcance do sucesso dos parceiros da rede. Enfatiza o julgamento prévio da parceria e a adequação de recursos com objetivo de chegar a escolha mais adequada para cada projeto (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A habilidade relacional também é vista como importante para a gestão do relacionamento, porque as relações organizacionais são, quase sempre, situações de trocas interpessoais. Por este motivo, este componente reflete a flexibilidade, adaptabilidade e empatia dos parceiros da rede. Esta habilidade permite a gerência perceber e se adaptar a uma variedade de situações sociais, e ser capaz de responder a uma ampla gama de estímulos sociais e de informação de dentro e fora da organização (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Muitos estudos enfatizam a importância do conhecimento do mercado (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; DAY, 1994; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993), entendida como as informações organizadas e estruturadas sobre o mercado (LI; CALANTONE, 1998). No conceito da capacidade de *network*, Walter, Auer e Ritter (2006) focam na parceria e então definem o conhecimento do parceiro como a informação estruturada e organizada sobre o que antecede e o que procede o processo de produção/serviços dos parceiros (fornecedores, consumidores) e dos concorrentes. O conhecimento do parceiro, segundo estes autores, pode moldar rotinas de troca e estruturas de governança adequadas, e essas empresas podem evitar ou lidar com as instabilidades em suas parcerias (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

O conhecimento é requisito para gerar a informação que se desenvolve pela coordenação e comunicação. Baseado no trabalho de Sivadas e Dwyer (2000), Walter, Auer e Ritter (2006) também apontam a comunicação interna como parte integrante da competência colaborativa e elemento da capacidade de *network*. A assimilação e a divulgação de informações atualizadas sobre os parceiros, os seus recursos e os acordos com eles, bem como o envolvimento de todos os departamentos da organização, ajudam a evitar processos redundantes e a má comunicação. Também ajudam a melhorar a detecção de sinergias entre parceiros (COHEN; LEVINTHAL, 1990), conectando as muitas relações interorganizacionais internamente.

Em suma, a capacidade de *network* é tida como um mecanismo de antecipação de oportunidades mercado, que leva a uma implantação de recursos mais focada no mercado, desenvolvendo habilidades organizacionais voltadas a troca, ao acesso e a transferência de recursos que antes não eram encontrados na organização (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Bons relacionamentos lidam com variações na demanda, adaptando contratos de terceirização e outros tipos de contratos,

principalmente aqueles informais. Permitem às empresas se concentrarem em suas atividades principais e interligá-las com os recursos de outras empresas (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Esta troca entre as empresas na rede, permite o acesso a produtos e processos que são novos ou complementares para a organização. Por este motivo, a capacidade de *network* é constantemente relacionada a inovação e ao crescimento da empresa, este último representado em muitos estudos pelo desempenho financeiro (WALTER; AUER; RITTER, 2006; UM; BENEDETTO, 2012; WALES et al., 2013; MU, 2014; PARRIDA; ÖRTQVIST, 2015; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015). Com relação ao desempenho da capacidade de *network* no ambiente organizacional, existem diferentes resultados em diversos contextos, sendo os estudos mais relevantes dispostos no quadro 7.

QUADRO 07 - Pesquisas Empíricas com a Capacidade de *Network* Utilizadas Neste Estudo

AUTORES	OBJETIVO	RESULTADO
WALTER; AUER; RITTER (2006)	Investigar o impacto da capacidade de <i>network</i> (CN) e da orientação empreendedora (OE) sobre o desempenho organizacional, entendido como benefícios tecnológicos, em universidades alemãs.	A capacidade de <i>network</i> tem impacto positivo no desempenho organizacional das universidades, compreendido pelo crescimento de vendas, vendas por empregado, realização de lucros, qualidade percebida do relacionamento com o cliente, vantagens competitivas e sobrevivência de longo prazo
MU; BENEDETTO (2012)	Avaliar o impacto mediador da redução de custos de interação, descoberta de oportunidades, aquisição de recursos e geração de conhecimento de mercado e geração de conhecimento tecnológico na relação entre a capacidade de <i>network</i> e o desenvolvimento de novos produtos em indústrias manufatureiras chinesas	A redução de custos de interação, descoberta de oportunidades, aquisição de recursos e geração de conhecimento de mercado e geração de conhecimento tecnológico mediam a relação entre a capacidade de <i>network</i> e o desempenho de novos produtos em indústrias manufatureiras chinesas.
WALES et al. (2013)	Investigar o efeito moderador da capacidade de <i>network</i> na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho de pequenas empresas suecas.	Na presença da capacidade de <i>network</i> , a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho de pequenas empresas é significativo.
MU (2014)	Investigar se a capacidade de <i>network</i> afeta o desenvolvimento de novos produtos por meio de laços fortes e laços de pontes em indústrias manufatureiras dos E.U.A.	Os resultados ilustram que laços fortes e laços de ponte, respectivamente, mediam a relação positiva entre a capacidade de <i>network</i> e o desempenho de DNP.
PARIDA; ÖRTQVIST (2015)	Examina a influência da capacidade de <i>network</i> , da capacidade das tecnologias da informação e das comunicações e da falta de financiamento no desempenho de	A capacidade de <i>network</i> não demonstrou resultado significativo no desempenho de inovação das pequenas empresas. As demais capacidades tiveram resultados marginais no desempenho de inovação.

AUTORES	OBJETIVO	RESULTADO
	inovação em pequenas empresas suecas de base tecnológica	
ZACCA; DAYAN; AHRENS, (2015)	Mede o impacto da capacidade de <i>network</i> (CN) no desempenho financeiro e de mercado das pequenas empresas dos Emirados Árabes por meio da criação de conhecimento, e duas dimensões da orientação empreendedora (EO): agressividade competitiva e inovação.	A criação do conhecimento media parcialmente a relação entre a capacidade de <i>network</i> , a orientação empreendedora e o desempenho financeiro e de mercado
THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ (2015)	Examinar o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre o comportamento orientado para o <i>network</i> e o desempenho financeiro e do portfólio de produtos de indústrias inglesas.	A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre o comportamento orientado para o <i>network</i> e o desempenho financeiro e de portfólio de produtos.

FONTE: A autora (2017).

Utilizando um banco de dados com 149 parceiros que trouxeram benefícios tecnológicos universitários, Walter, Auer e Ritter (2006) investigaram o impacto da capacidade de *network* (CN) e da orientação empreendedora sobre o desempenho organizacional. Este estudo mostra que as variáveis de desempenho, crescimento de vendas, vendas por empregado, realização de lucros, qualidade percebida do relacionamento com o cliente, vantagens competitivas e sobrevivência de longo prazo, são influenciadas pelas CN. Segundo estes autores, a capacidade da *network*, compreendida por quatro componentes (coordenação, habilidade de relacionamento; conhecimento do parceiro e comunicação), aumentaria os resultados em benefícios tecnológicos pois permitiria que uma empresa conecte seus próprios recursos com os de outras empresas, construindo relacionamentos e levando a uma implantação de recursos mais focada em atender as necessidades do mercado. Os resultados confirmam o efeito direto da CN no desempenho organizacional e reforçam a conclusão de que as empresas devem variar consideravelmente em suas capacidades para ganhar acesso a recursos externos e desenvolver relacionamentos estáveis (DYER; SINGH, 1998; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Mu e Benedetto (2012) avaliaram o efeito da capacidade de *network* no desempenho do desenvolvimento novos produtos (DNP) quando mediado por quatro capacidades: (1) redução de custos de interação, (2) aquisição de recursos; (3) descoberta de oportunidades e (4) geração de conhecimento de mercado e tecnológico. Pesquisaram 395 indústrias manufatureiras chinesas. Para estes

autores, construir uma capacidade de *network* requer uma série de atividades como a pesquisa existente em inovação de produtos, marketing de relacionamento, gerenciamento, estratégia e pesquisa em redes sociais. Estas atividades enfatizam três aspectos-chave da gestão de *network*: procurar e encontrar parceiros de rede, gerenciar relacionamentos de rede e alavancar relacionamentos de rede (MU; BENEDETTO, 2012). Os resultados demonstram que a capacidade de *network* auxilia as empresas a gerenciarem redes complexas de relacionamento e melhorar o desempenho do DNP. Por meio da interação dos mediadores propostos, o foco da pesquisa foi em “como os relacionamentos podem ser desenvolvidos”, ao invés de “o que são os relacionamentos”, e todas as mediações propostas tiveram efeito significativo entre a relação da capacidade de *network* e o desempenho de DNP, sendo cada uma delas evidenciado a seguir (MU; BENEDETTO, 2012).

A redução de custos de interação quando influenciada pela capacidade de *network* pode reduzir custos de aprendizagem e de coordenação de comportamentos. A capacidade de *network* acelera a transferência e o acesso às informações, melhorando a comunicação entre os parceiros e diminuindo os investimentos em novas tecnologias (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007; MU; BENEDETTO, 2012). Os resultados demonstraram que a capacidade de *network*, quando mediada pela redução de custos de interação, tem efeito significativo no DNP (MU; BENEDETTO, 2012). A aquisição de recursos reforça a evidência de que as empresas devem utilizar a capacidade de *network* para ter acesso a novos recursos, gerando valor a partir destes recursos, desde que tenha a habilidade para acessar estes recursos valiosos (MU; BENEDETTO, 2012).

A descoberta de oportunidades e a geração de conhecimento de mercado e tecnológico também tiveram efeito mediador positivo no desempenho de DNP (MU; BENEDETTO, 2012). Para identificar e explorar oportunidades, as empresas precisam constantemente procurar, detectar, pesquisar, filtrar e explorar tecnologias e mercados, locais e distantes (KOHLI, JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994). As mudanças rápidas nas preferências dos consumidores, o aumento da complexidade, os custos do desenvolvimento de produtos verdadeiramente novos e os avanços nas novas tecnologias exigem muitas vezes que a empresa olhe além de seus limites para acessar o conhecimento para o DNP (DYER; SINGH, 1998; NARVER; SLATER, 1990; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Portanto, se a empresa tem a capacidade de acessar e avaliar o valor do conhecimento relevante, residindo

em diferentes pontos da rede, e pode organizar sua transferência para outros pontos onde for necessário, e então pode promover com êxito a criação de conhecimento e inovação (GULATI, 1999). Estas descobertas implicam que a capacidade de *network* pode ajudar às empresas a acessarem fontes de conhecimento externas, que são fontes importantes de novas ideias de produtos e geração de novos conhecimentos e tecnologias (MU; BENEDETTO, 2012).

Ainda analisando o efeito da capacidade de *network* no DNP, Mu (2014) investigou 307 indústrias manufatureiras nos EUA. A capacidade de *network*, foi definida como a capacidade da empresa de encontrar parceiros de rede e gerenciar relacionamentos de rede para criar vantagem competitiva (MU; BENEDETTO, 2012). Os resultados corroboraram com estudos anteriores, onde a capacidade de *network* afeta o desenvolvimento de novos produtos, e neste caso, o autor propõe que isso acontece via laços fortes e de pontes. A capacidade de *network* é dividida em dois aspectos: encontrar novos parceiros e gerenciar a rede de parceiros. Já laços fortes e pontes fortes, significam que os atores internos da organização podem responder intencionalmente as situações para moldar e deliberar sobre o desenho da rede (MU, 2014). Novamente a capacidade de *network* é tida como influenciadora do desempenho relacionado a inovação e a tecnologia de novos produtos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; MU, 2014).

Entretanto, em desencontro com os achados de Mu (2014), Parida e Örtqvist (2015) não encontraram um efeito positivo direto entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação. Parida e Örtqvist (2015) investigaram o impacto direto da capacidade de *network* (CN) e da capacidade de tecnologias de informação e comunicação (CTIC) no desempenho de inovação. O estudo foi realizado em 104 pequenas empresas suecas de base tecnológica, que são indústrias de elevado potencial de crescimento e de grande impacto em economias nacionais e internacionais. O foco nas pequenas empresas foi evidenciado pelos autores em função das barreiras críticas para alcançar a inovação, incluindo barreiras internas (por exemplo, recursos financeiros e humanos) e barreiras externas (por exemplo, ambientes incertos) que estas empresas enfrentam. Adicionalmente, alcançar o desempenho da inovação é um desafio para a maioria das pequenas empresas, uma vez que tende a ser uma atividade complexa e cara, com baixas chances de sucesso comercial (PARIDA; ÖRTQVIST, 2015). Os resultados não corroboraram com o esperado e a capacidade de *network* não demonstrou efeito positivo direto no

desempenho de inovação das pequenas empresas de base tecnológica (PARIDA; ÖRTQVIST, 2015). Porém, quando realizada a interação entre as duas capacidades, CN e CTIC, os resultados foram positivos. Isso implica que a capacidade de *network* quando facilitada por outra capacidade, tem efeitos positivos no desempenho de inovação (PARIDA; ÖRTQVIST, 2015).

Em outro estudo recente, Zacca, Dayan e Ahrens (2015), mediram o impacto da capacidade de *network* (CN) em pequenas empresas nos Emirados Árabes, utilizando o conceito de capacidade de *network* proposto por Walter, Auer e Ritter (2006). Os dados coletados com 94 respondentes de pequenas empresas sugerem que, especialmente nas fases de experimentação inicial e exploração, a capacidade de *network* pode afetar diretamente o desempenho organizacional, compreendido por crescimento das vendas, participação de mercado, número de empregados e rentabilidade, mas que a criação de conhecimento medeia parcialmente esta relação em outras fases do processo. (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). A capacidade de *network* aqui foi tida como habilidade que apoia o desenvolvimento de uma base de conhecimento. É um mecanismo para aprender sobre as necessidades dos clientes e antecipar as oportunidades de mercado, além de obter oportunas e avançadas práticas e insumos de fornecedores (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Quando mediada pela criação do conhecimento, tem efeitos mais significativos no desempenho organizacional, aumentando os resultados financeiros (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

Finalmente, Thornton, Henneberg e Naudé (2015) investigaram 354 empresas manufatureiras e de serviços no Reino Unido buscando evidências de que o *network* organizacional (WALTER; AUER; RITTER, 2006; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2014) teria efeito significativo no desempenho organizacional quando mediado pela orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990). Os comportamentos orientados para o *network* (*network* organizacional) e ao mercado (orientação para o mercado) demonstraram efeito positivo no desempenho financeiro. Neste estudo, a habilidade de criar e manter os relacionamentos na rede está impulsionando o processo de reconhecimento, atendimento e satisfação das necessidades do cliente, representado pela orientação para o mercado. Esta última é tida como uma capacidade de criação de conhecimento a partir do mercado que auxilia no processo de escolhas de recursos disponíveis na rede de relacionamentos (THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015).

Conclui-se a partir dos estudos mais recentes, que na maioria dos contextos apresentados, a capacidade de *network* tem efeito positivo em resultados de inovação, como o desenvolvimento de novos produtos e o sucesso no desenvolvimento de novos produtos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; MU, 2014). A capacidade de *network* também apresentou resultados positivos no desempenho organizacional, sendo ele de mercado, financeiro, clientes ou funcionários (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015). Quando relacionada com outras variáveis, como criação do conhecimento, orientação empreendedora e aquisição de recursos, a capacidade de *network* apresenta diferentes efeitos, o que pode estar relacionado ao contexto, turbulência de mercado e tecnológica ou a própria dinamicidade do mercado. Isso abre espaço para mais estudos buscando a associação da capacidade de *network* com outras variáveis organizacionais. Segundo Kale e Singh (2009), no nível da empresa, as organizações precisam desenvolver outro tipo de capacidade no contexto da aliança, além da capacidade de permitir um sucesso maior e repetível em seu conjunto de alianças (KALE; SINGH, 2009)

Tendo em vista a articulação e a abrangência do conceito de capacidade de *network* proposto por Walter, Auer e Ritter (2006), que investigam a coordenação, a habilidade de relacionamento, o conhecimento do parceiro e a comunicação como elementos fundamentais para o desenvolvimento da capacidade de *network*, este conceito será operacionalizado neste estudo (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Será operacionalizado como variável exógena e independente, que atua como um mecanismo de antecipação de oportunidades baseadas na rede de parceiros e que proporciona, por meio do acesso as informações e do conhecimento de vários recursos, a escolha mais acertada daqueles recursos e ações que melhor responderão as necessidades do mercado. Essa assertividade na resposta ao mercado, neste estudo, será colocada como essencial para o alcance um desempenho organizacional que atenda os objetivos das empresas envolvidas em rede.

O próximo tópico abordará o conceito de orientação para o mercado, que neste estudo será posicionada como variável endógena e mediadora da relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional. Serão expostos os principais conceitos de orientação para o mercado, ressaltando sua relação e

importância para o desempenho organizacional, bem como as características que podem relacionar a orientação para o mercado com a capacidade de *network*.

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Em meados dos anos oitenta, a criação de valor ainda era um termo pouco explorado na literatura. Isso porque as organizações estavam em uma fase de transição, passando do foco no produto (*product-oriented*) para o foco no mercado (*market-oriented*) (LEVITT, 1986; WORKMAN Jr., 1993). Nesta transição, duas abordagens distintas dirigidas ao mercado foram identificadas e relacionadas ao marketing: uma era focada no consumidor e outra no concorrente (DAY; WENSLEY, 1988; DESHPANDÈ; WEBSTER, 1989). Começava aqui o desenvolvimento do conceito que hoje é considerado a pedra angular (pilar) do marketing, a orientação para o mercado.

Sobre estas abordagens, as avaliações focadas no consumidor começavam com um detalhamento das necessidades e desejos dos consumidores e, a partir desses dados, as ações necessárias eram identificadas para melhorar a resposta àquele mercado, melhorando o desempenho organizacional como resultado. Já avaliações do foco no concorrente eram baseadas em comparações diretas com alguns competidores alvo e as capacidades e recursos que eles possuíam, o que consequentemente os tornavam diferentes no mercado. (DAY; WENSLEY, 1988).

No início dos anos noventa, com a propagação destes conceitos no meio acadêmico e consequentemente no meio gerencial, as empresas começaram a demandar um maior detalhamento das ações que as enquadravam como mais ou menos orientadas para o mercado, onde pudessem operacionalizá-las e obter um maior entendimento acerca das suas peculiaridades e sua relação com desempenho organizacional (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; DAY, 1994; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

A partir desta crescente demanda e da busca pela vantagem competitiva por meio de um diferencial de mercado, sendo ele em forma de estratégias, recursos ou capacidades, acadêmicos começaram a avançar o conceito de orientação para o mercado, sendo seis definições mais comumente referenciadas e operacionalizadas (QUADRO 8):

QUADRO 08 - Principais Conceitos de Orientação para o Mercado

AUTORES	CONCEITO	DIMENSÕES
KOHLI; JAWORSKI (1990)	(1) A orientação para o mercado é definida como a geração de inteligência de mercado pertencentes às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação das informações entre os departamentos e a capacidade de resposta ao mercado dada por toda a organização.	- Geração da inteligência de mercado -Disseminação da inteligência de mercado - Ações de reposta ao mercado.
NARVER; SLATER (1990)	(2) A orientação para o mercado é uma cultura organizacional que consiste em três habilidades comportamentais: conectar-se com o consumidor, observa a concorrência para posicionar-se a frente dela e coordenar todos os departamentos da organização em busca da melhor resposta ao mercado.	-Orientação para o consumidor: -Orientação para o concorrente -Coordenação interfuncional
DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER (1993)	A orientação para o consumidor como um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não excluindo aqueles de outras partes interessadas, tais como proprietários, gerentes, e os empregados, a fim de desenvolver uma empresa rentável a longo prazo.	-Orientação para o consumidor
DAY (1994)	A orientação para o mercado por meio de duas capacidades superiores: (1) detectar continuamente as mudanças em seu mercado e antecipar as respostas às ações de marketing e (2) capacidade de relacionamento colaborativos com o cliente	-Capacidade de sentir o mercado -Capacidade de ligação com o consumidor
GATIGNON; XUEREB (1997)	A orientação para o mercado definida como a estratégia da organização para alcançar melhores resultados em inovação e mercado. Definem a orientação para o mercado sob a ótica comportamental em três dimensões: orientação para o concorrente, orientação para o cliente e orientação tecnológica	-Orientação para o consumidor - Orientação para o concorrente -Orientação tecnológica
NARVER; SLATER; MACLACHLAN (2004)	A orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos que criam soluções para as necessidades atuais e latentes dos consumidores.	-Orientação Responsiva -Orientação Proativa

FONTE: A autora (2017).

Dentre as principais correntes, surgiram as que abordavam as crenças, valores e normas da organização como determinantes do grau de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). As que abordavam as habilidades e as capacidades das empresas orientadas para o mercado (DAY, 1994; GATIGNON; XUEREB, 1997), as intervenções organizacionais alternativas que poderiam aumentar a orientação para o mercado (DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993), e as alavancas específicas que poderiam ser utilizadas para melhorar a orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1996). Com o intuito de evidenciar os seis principais conceitos

(QUADRO 8), todas as correntes serão abordadas individualmente, indicando suas principais contribuições para o conceito de orientação para o mercado.

1) Orientação para o mercado na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990)

Kohli e Jaworski (1990) foram um dos pioneiros nos estudos sobre a orientação para o mercado (OM). Seu objetivo era desenvolver a implementação do conceito de marketing, que era representada pela OM. Para desenvolverem este conceito, Kohli e Jaworski (1990) realizaram uma pesquisa aprofundada na literatura de marketing, buscando os antecedentes que influenciavam o seu desenvolvimento. Estes antecedentes incluíam a ênfase da alta administração, aversão ao risco, conexão interdepartamental, conflito, centralização, formalização, departamentalização e sistemas de recompensa baseados no mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A partir destes dados, construíram um conceito de orientação para o mercado colocando a informação como o elemento chave das ações da organização, que deveriam desenvolver três habilidades e processos essenciais relacionadas a informação: a geração da informação, sua disseminação e a resposta ao mercado ou responsividade (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A geração da informação, ou inteligência do mercado, é definida como o processo ou comportamento relacionado à coleta de informações e avaliação de necessidades/preferências dos clientes, as forças (isto é, tarefas e ambientes macros) que influenciam o desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas necessidades. Esta medida avalia o envolvimento de todos os departamentos com os consumidores finais, bem como a periodicidade da coleta de informações junto aos consumidores, concorrentes, reguladores, etc. A importância da participação de todos os departamentos na geração da inteligência é que cada um tem uma lente única sobre as necessidades do mercado (KOHLI, JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A disseminação da informação, ou da inteligência de mercado, é definida como o processo ou comportamento que enfatiza a distribuição das informações dentro da organização, entre todos os departamentos, e se refere ao processo e extensão da troca de informações de mercado dentro de uma determinada organização. Como o ponto focal da disseminação da informação são todas as unidades de negócios, a atenção deve ser equilibrada entre a transmissão horizontal

(ou seja, interdepartamental) e vertical da informação do mercado. Além disso, a disseminação da inteligência ocorre tanto formal como informalmente (KOHLI, JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A responsividade, isto é, a resposta ao mercado, é uma ação tomada em resposta à inteligência gerada e disseminada, buscando novas oportunidades de mercado e criando uma defesa da concorrência a partir do seu monitoramento (KOHLI; JAWORSKI, 1993). Do ponto de vista do planejamento, a preocupação se concentra no grau em que as necessidades do mercado desempenham um papel proeminente na avaliação dos segmentos de mercado e no desenvolvimento de programas de marketing. A ação com base na informação de mercado capta a velocidade e a coordenação com que os programas de comercialização são implementados (KOHLI, JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Kohli e Jaworski (1990) partiram de um aspecto comportamental da organização, investigando as ações necessárias para que a organização pudesse medir seu grau de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; HOMBURG; PFLESSER, 2000) e relacionaram a orientação para o mercado com efeitos positivos no desempenho financeiro da organização (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Este desempenho financeiro, segundo estes autores, engloba a lucratividade e aumento da participação de mercado, totalmente influenciada pelas escolhas ótimas a partir do entendimento das necessidades dos clientes (KOHLI, JAWORSKI, 1990).

2) Orientação para o mercado na perspectiva de Narver e Slater (1990)

Narver e Slater (1990), inspirados no trabalho de Kohli e Jaworski (1990), abriram uma nova corrente teórica para a definição da orientação para o mercado. Segundo eles, a cultura da organização tem um papel fundamental e decisivo na formação das atividades chave da estratégia, pois a orientação para o mercado é uma cultura de negócios que cria valor para o consumidor de maneira mais eficaz e eficiente (NARVER; SLATER, 1990). O elemento chave no conceito de Narver e Slater (1990) são as crenças e as normas da organização, que direcionam o comportamento, as habilidades e as rotinas, orientando as estratégias para o alcance dos objetivos empresariais. Para estes autores, a OM reflete três comportamentos fundamentais que se complementam e interagem em si, formando uma cultura voltada à orientação

para o mercado. São eles: a orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990) (FIGURA 3).

FIGURA 03 - Modelo Orientação para o Mercado



FONTE: NARVER; SLATER (1990).

A orientação para o consumidor é considerada o ponto focal do conceito de orientação para o mercado (OM) e está no topo da estratégia da organização (FIGURA 3). Este comportamento voltado às necessidades dos consumidores é o que permite a criação contínua de valor para a organização. Nesta dimensão, espera-se que a estratégia da organização esteja voltada à satisfação dos consumidores, ao entendimento contínuo das necessidades de ambos os clientes-alvo atuais e potenciais e ao monitoramento da satisfação dos consumidores como um *feedback* para o melhoramento contínuo (NARVER; SLATER, 1990).

Uma organização orientada para o consumidor deve trabalhar em direção ao estabelecimento de uma relação de longo prazo com seus consumidores, incorporando as informações sobre estes clientes nas suas estratégias ou treinando seus funcionários e personalizando seus sistemas para acomodar as necessidades de mudança de acordo com as necessidades específicas. Também deve customizar seus produtos e serviços atendendo os consumidores atuais, estreitando laços, construindo a lealdade e explorando novas oportunidades no mesmo ou em outros mercados (HSIEH; CHIU; IISU, 2008).

A orientação para o concorrente envolve essencialmente comportamentos para reunir informações sobre as forças e as fraquezas, capacidades e estratégias a curto ou longo prazo relacionadas aos concorrentes (NARVER; SLATER, 1990; HSIEH; CHIU; IISU, 2008; LIU et al., 2013). Uma organização orientada para o mercado deve considerar não apenas o quão bem seus produtos atendem as necessidades dos consumidores, mas o quão eficiente é o seu desempenho com relação aos seus concorrentes (HSIEH; CHIU; IISU, 2008). De acordo com Flint e Mentzer (2000), mudanças no comportamento dos consumidores frequentemente ocorrem porque eles estão expostos aos produtos e aos serviços dos concorrentes. Assim sendo, a atenção da organização também deve estar voltada à como estes concorrentes atraem os consumidores, o que pode funcionar como um processo de aprendizagem a partir das suas falhas ou sucesso (NARVER; SLATER, 1990; HSIEH; CHIU; IISU, 2008; LIU et al., 2013).

Usar não apenas os concorrentes atuais, mas os concorrentes potenciais como um marco de referência pode fornecer informações úteis sobre a posição relativa da empresa no mercado, ajudando a organização a reconhecer em quais mercados ou partes destes mercados entrar ou evitar. Ter um conhecimento suficiente sobre o mercado ajuda os fabricantes e prestadores de serviços a desenvolverem abordagens alternativas a várias contingências de mercado, para que eles possam ajustar suas estratégias de marketing de acordo com as condições do mercado que enfrentam (NARVER; SLATER, 1990; HSIEH; CHIU; IISU, 2008).

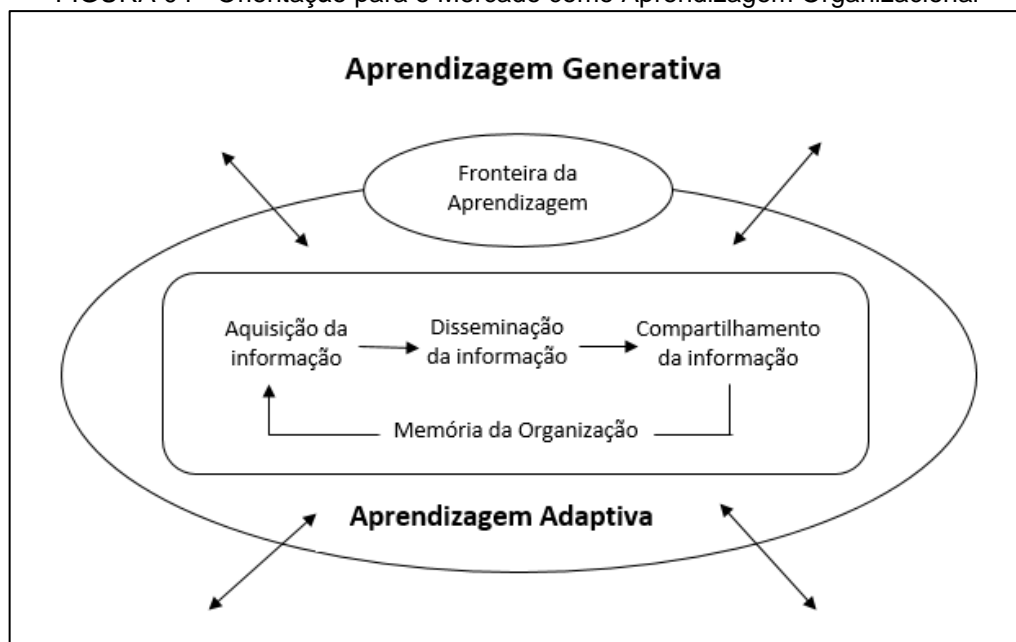
A terceira dimensão, a coordenação interfuncional, refere-se à habilidade de coordenar todas as funções do negócio na utilização de informações dos consumidores e outras informações de mercado (NARVER; SLATER, 1990). Narver e Slater (1990) propõem que a coordenação interfuncional envolve a coordenação aplicada dos recursos organizacionais para sintetizar e disseminar a inteligência de mercado (NARVER; SLATER, 1990; HSIEH; CHIU; IISU, 2008). Quando todos os departamentos estão integrados, a capacidade de solucionar os problemas melhora potencialmente e a responsividade para os consumidores é ampliada pelos funcionários que trabalham em torno de um objetivo em comum (HSIEH; CHIU; IISU, 2008)

Narver e Slater (1990) também exploraram as relações com foco nas atividades à longo prazo e na lucratividade (FIGURA 3). Estas relações foram apontadas como uma das implicações do desenvolvimento da orientação para o

mercado, indo de encontro com os resultados apontados anteriormente por Kohli e Jaworski (1990) no que se refere ao desempenho superior como consequência da orientação para o mercado. Para Narver e Slater (1990), a sobrevivência a longo prazo na presença da concorrência faz com que a organização tenha que constantemente se adaptar ao mercado para criar valor para o consumidor, o que torna a perspectiva de longo prazo imprescindível. Já a lucratividade é o resultado da orientação para o mercado, representada pela sobrevivência da organização em empresas ou instituições sem fins lucrativos (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1996).

Em um estudo cinco anos mais tarde, Slater e Narver (1995) reconheceram a orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos que leva a aprendizagem de mercado por meio de três processos: (1) a aquisição do conhecimento, (2) a disseminação do conhecimento e o compartilhamento da informação dentro da organização (FIGURA 4). Estes três processos quando empregados efetivamente, podem proporcionar à organização a aprendizagem contínua sobre o mercado, classificada como adaptativa e generativa. A aprendizagem adaptativa se refere a aprendizagem que acontece dentro dos limites da organização. A aprendizagem generativa é aquela que exige o desenvolvimento de uma nova maneira de olhar para o mundo, baseada em um entendimento dos sistemas e relacionamentos que ligam questões e eventos-chave fora das fronteiras da organização (SLATER; NARVER, 1995).

FIGURA 04 - Orientação para o Mercado como Aprendizagem Organizacional



FONTE: SLATER; NARVER (1995).

Entretanto, ao mesmo tempo que os autores reconhecem a orientação para o mercado como o principal alicerce da aprendizagem organizacional, também concluem que "...os valores culturais de uma orientação de mercado são necessários, mas não suficientes para a criação de uma organização de aprendizagem" (SLATER; NARVER, 1995, p.63). Isso abre espaço para investigações acerca dos fatores que possam interagir com a orientação para o mercado e permitir uma maior aprendizagem organizacional.

3) Orientação para o mercado na perspectiva de Deshpandè, Farley e Webster (1993)

Abrindo uma nova corrente e utilizando as empresas japonesas como base de seu estudo, Deshpandè, Farley e Webster (1993) analisaram o impacto da cultura, da orientação para o consumidor e da inovatividade no desempenho organizacional. Definiram a orientação para o mercado como um sinônimo de orientação para o consumidor. Baseados nas definições propostas por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), conceituaram a orientação para o consumidor como um conjunto de crenças que coloca o interesse do consumidor em primeiro lugar, embora não excluindo os demais *stakeholders*, a fim de desenvolver uma empresa rentável a longo prazo. Estes autores veem a orientação para o consumidor como sendo parte de um todo, mas mais fundamental, da cultura da organização (DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

4) Orientação para o mercado na perspectiva de Day (1994)

Relacionando a orientação para o mercado como as capacidades dinâmicas desde o início de suas investigações, Day (1994) a define como iniciativas para aumentar a sensibilidade do mercado e as capacidades de ligação do cliente. Segundo ele, estas iniciativas são partes integrantes dos esforços mais vastos para construir uma organização orientada para o mercado. Ressalta que o objetivo geral da orientação para o mercado é demonstrar um comprometimento generalizado com a filosofia de que todas as decisões começam com o cliente e são guiadas por uma compreensão profunda e compartilhada das suas necessidades e comportamentos,

bem como das capacidades dos concorrentes (NARVER; SLATER, 1990). Conclui que as intenções de uma organização orientada para o mercado começam satisfazendo os clientes melhor do que concorrentes (DAY, 1994).

Reconhecendo a orientação para o mercado como um conjunto de capacidades que levam ao desempenho superior, Day (1994) estabeleceu duas dimensões que a refletem: sentir o mercado e conectar-se a ele (DAY, 1994).

Ao sentir o mercado, a empresa atua sobre as informações de forma oportuna e coerente porque as premissas sobre o mercado são amplamente compartilhadas. Para isso, quatro processos são necessários: (a) ter uma mente aberta; (b) distribuir as informações de forma simultânea, (c) interpretar mutuamente as informações e (d) construir memórias (arquivos) acessíveis sobre estas informações. Todos estes processos estão relacionados a forma como a empresa capta a informação do mercado (consulta mente aberta) como ela trabalha a informação dentro da organização (distribuição de informação sinérgica), como estas informações são interpretação com diferentes modelos mentais (interpretações mutuamente informadas) e como a organização armazena as informações utilizadas para que estejam acessíveis a qualquer momento, evitando a repetição de erros (memória acessível) (DAY, 1994).

Ao desenvolver a habilidade de ligação com o consumidor, a empresa cria e gerencia relações próximas com os consumidores. O sucesso da comunicação e da colaboração por meio da ligação com o consumidor depende de duas atividades principais: (a) comunicação próxima e conjunta resolução de problemas e (b) atividades coordenadas enfatizando a transparência dos processos como o planejamento, a produção e a entrega para o consumidor (DAY, 1994).

Para Day (1994), a abordagem de capacidades emergentes oferece uma nova perspectiva valiosa sobre como alcançar e sustentar uma orientação de mercado.

5) Orientação para o mercado na perspectiva de Gatignon e Xuereb (1997)

Gatignon e Xuereb (1997) conceituam a orientação para o mercado como a estratégia da organização para alcançar melhores resultados em inovação e mercado. Definem a orientação para o mercado sob a ótica comportamental, em um conjunto de três capacidades inspiradas no conceito de Narver e Slater (1990): orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e orientação tecnológica (VOSS;

VOSS, 2000). A grande diferença do conceito de Gatignon e Xuereb (1997) está na terceira dimensão desta proposta, a orientação tecnológica. Os autores a definem como a capacidade e a vontade de adquirir um fundo tecnológico substancial e usá-lo no desenvolvimento de novos produtos. A inclusão desta dimensão está relacionada a necessidade de focar também no produto em busca de inovações tecnológicas mais radicais e na melhoria de produtos existentes buscando a redução de custos (GATIGNON; XUEREB, 1997).

Embora estes autores reconheçam a coordenação interfuncional proposta no conceito de Narver e Slater (1990), esta dimensão não é considerada como integrante do construto de orientação para mercado. Para eles, a coordenação interfuncional é tida como um processo que atua como moderador e não como parte da medida da orientação para o mercado. Gatignon e Xuereb (1997) explicam que esta dimensão estaria mais relacionada a uma capacidade da organização em melhorar a comunicação e a troca interdepartamental, em detrimento das orientações para o consumidor, concorrente e tecnológica. De fato, os behavioristas organizacionais veem os mecanismos de coordenação e controle, usados para unir os departamentos organizacionais, como parte dos arranjos organizacionais formais (NADLER; TUSHMAN, 1980). "Uma organização deve trocar não apenas um, mas vários elementos, cada um dos quais está envolvido em uma rede de interdependência, com seu próprio domínio e ambiente de tarefa" (TOMPSON, 1967, p.29).

6) Orientação para o mercado na perspectiva de Narver, Slater e MacLachlan (2004)

Desde a articulação dos conceitos seminais de orientação de mercado (OM) em 1990 (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990), a OM é descrita como a implementação do conceito de marketing. É quase axiomático que, por meio do monitoramento contínuo dos clientes, suas necessidades e condições de mercado, as empresas possam se adaptar para desenvolver e disponibilizar ofertas de mercado que são valorizadas pelos clientes (ATUAHENE-GIMA 2005).

No entanto, o conceito de "apenas" responder aos desejos dos clientes foi questionado (PRAHALAD; HAMEL, 1994; CHRISTENSEN; BOWENR, 1996; GATIGNON; XUEREB, 1997). Por exemplo, Christensen e Bower (1996, p.198) observaram que "as empresas perdem a sua posição de liderança da indústria ...

porque elas escutam com atenção demais os seus clientes." Prahalad e Hamel (1994) argumentaram que as empresas orientadas para o mercado poderiam dominar o ambiente competitivo em que os gerentes veem o mundo somente através dos olhos dos seus clientes atuais (JIANG, 2014).

Percebendo as limitações de uma orientação para o mercado reativa, Narver, Slater e MacLachlan (2004) sugeriram o conceito de orientação total do mercado, que inclui tanto comportamentos responsivos quanto proativos. Uma orientação responsiva do mercado é definida como as tentativas do negócio de descobrir, compreender e satisfazer as necessidades expressas dos clientes. Enquanto, uma orientação proativa do mercado é definida como as tentativas do negócio para descobrir, compreender e satisfazer as necessidades latentes dos clientes. As necessidades latentes dos clientes não são menos reais do que as necessidades expressas, mas não estão na consciência dos clientes. Ao descobrir e satisfazer as necessidades latentes dos clientes, a empresa está liderando os clientes em sua satisfação, o que implica proatividade no sentido antecipatório (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; JIANG, 2014)

Uma empresa orientada para o mercado de forma responsiva foca em grande parte no domínio do conhecimento e na experiência atual da empresa, e fornece uma compreensão profunda dos clientes atuais e suas necessidades expressas (JIANG, 2014). Sua inovação de produtos se baseia na eficiente integração de conhecimentos estreitamente relacionados com a experiência existente para satisfazer as necessidades dos clientes expressos (ATUAHENE-GIMA 2005). Em contraste, uma empresa voltada para o mercado proativo explora informações novas e diversas, conhecimento e mercado significativamente distante das experiências existentes. Assim, essa abordagem leva uma empresa além do escopo de sua experiência atual e experimentação para descobrir e satisfazer as necessidades dos clientes não expressos (ATUAHENE-GIMA 2005; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; JIANG, 2014).

Analisando as diferentes abordagens do conceito de orientação para o mercado (OM), fica evidente a influência dos trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Existe uma discussão levantada por Homburg e Pflesser (2000) quanto as perspectivas que se enquadram estes dois conceitos seminais de OM (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). De acordo com estes autores, o conceito de Kohli e Jaworski (1990) estaria mais relacionado a

perspectiva comportamental, enquanto o conceito de Narver e Slater (1990) estaria mais voltado a uma perspectiva cultural. A perspectiva comportamental se concentra em atividades organizacionais que estão relacionadas com a geração e disseminação da inteligência de mercado e sua responsividade. Medem o grau de OM das organizações permitindo inferir quando uma empresa é mais ou menos orientada para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Já a perspectiva cultural se concentra em normas e valores organizacionais que incentivam comportamentos consistentes com a orientação para o mercado, como a orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990).

Outro ponto discutido recorrentemente na literatura de marketing é quanto ao status da orientação para o mercado como estratégia ou capacidade. Embora pesquisas anteriores tenham postulado o conceito de OM como uma estratégia organizacional (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002), pesquisas recentes sugerem que a orientação de mercado é uma capacidade dinâmica, referindo-se a um "recurso operante composto" (MADHAVARAM; HUNT, 2008). Madhavaram e Hunt (2008) desenvolveram uma hierarquia de recursos operantes (aqueles que atuam em outros recursos), incluindo recursos operacionais básicos, compostos e interconectados, vinculados a capacidade dinâmica. Definiram este conceito como "...uma combinação de dois ou mais recursos básicos distintos, com baixos níveis de interatividade, que coletivamente permitem que a empresa produza eficaz e efetivamente ofertas de mercado valorizadas" (MADHAVARAM; HUNT, 2008, p.70).

Neste cenário, a orientação para o mercado é considerada um recurso interconectado que envolve recursos básicos, tais como (1) informações sobre clientes atuais e futuros, (2) informações sobre concorrentes atuais e potenciais e (3) funcionários altamente coordenados entre os departamentos para compartilhar e implementar o Conhecimento (GRINSTEIN 2008, MADHAVARAM; HUNT 2008).

Corroborando com esta posição, Paladino (2008) argumenta que a orientação para o mercado (OM) pode ser considerada como uma capacidade dinâmica, e tem que a OM valoriza a integração entre os recursos e as capacidades internas com a inteligência de mercado. Menguc e Auh (2006) também consideram a OM como uma capacidade dinâmica, que exige constante monitoramento e avaliação das rotinas organizacionais em busca de respostas as necessidades do consumidor (MENGUC;

AUH, 2006), fato que destaca seu aspecto exógeno e dinâmico em lidar com as informações vindas do mercado (HELFAT et al., 2009).

O modelo de capacidades dinâmicas sugere que a criação de riqueza em ambientes de rápida mudança tecnológica depende do aperfeiçoamento dos processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), reconfigurando as rotinas organizacionais na mesma velocidade do ambiente externo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LÓPEZ, 2014). A orientação para o mercado tem uma relação positiva com uma série de capacidades, tais como a capacidade de ligação com o cliente e a capacidade de sentir do mercado (NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994). Modelar a orientação para o mercado dentro de uma perspectiva de capacidades pode facilitar uma abordagem prescritiva mais satisfatória (FOLEY; FAHY, 2009; BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LÓPEZ, 2014). Em vez de simplesmente medir o status da orientação para o mercado, a ênfase será na identificação de capacidades-chave que a organização deve desenvolver e que permitem o desenvolvimento da OM (FOLEY; FAHY, 2009).

O presente estudo abordará o conceito de orientação para o mercado desenvolvido por Narver e Slater (1990), que traz uma perspectiva cultural e que impulsiona os comportamentos da organização em busca do atendimento das necessidades dos consumidores (HOMBURG; PFLESSER, 2000). O pressuposto básico por trás da conceptualização de Narver e Slater (1990) é que as atividades relacionadas com cliente, concorrente e interfuncionais refletem uma cultura organizacional subjacente que cria um cenário condutor para a criação contínua de valor para o cliente, o que por sua vez, considera ambas as perspectivas cultural e comportamental (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Como observado por Varadarajan e Jayachandran (1999, p.134) “a orientação para o mercado é um conjunto de ações tangíveis que a empresa inicia, bem como a cultura subjacente”. Outros pesquisadores, examinando as duas perspectivas (cultural e comportamental) afirmam que, embora sejam distintas inicialmente, elas são muitas vezes interligadas (JIANG, 2014). A pesquisa dentro da perspectiva cultural, embora baseada em uma definição cultural de orientação para o mercado, tipicamente a conceitua em termos de comportamentos (DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993; NARVER; SLATER, 1990)

Esta perspectiva envolve o foco principal no consumidor e no concorrente, enfatizando a coordenação interfuncional a partir da geração e disseminação das

informações de mercado focadas nestes principais atores (NARVER; SLATER, 1990). Entende-se que este conceito, por enquadrar o concorrente, o consumidor e a coordenação interfuncional em dimensões separadas, permite um aprofundamento sobre as forças de cada uma destas dimensões na formação do conceito total de OM, bem como sua interação com outras variáveis organizacionais. (HSIEH; CHIU; IISU, 2008; LIU *et al.*, 2013; JIANG, 2014).

A relação da orientação para o mercado com a inovação também é frequentemente discutida na literatura (NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). O próprio conceito de Narver e Slater (1990) apresenta uma relação intrínseca com o conceito de ações responsivas e proativas que levam conseqüentemente as inovações incrementais e radicais (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Este conceito coloca a orientação para o mercado como um fator determinante no alcance do desempenho relacionado ao sucesso de novos produtos e conseqüentemente financeiro (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Estes motivos, somados ao conceito abrangente da OM conceituada por Narver e Slater (1990), adequam esta escala a análise proposta neste estudo (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; JIANG, 2014).

Endereçando as questões relacionadas ao desempenho e qual o impacto da OM nos resultados organizacionais, muitos estudos têm examinado sua implicação no desempenho em diferentes contextos e relacionada a diferentes capacidades (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUERE, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005). Isto porque, especificamente, argumentos baseados em recursos implicam que as organizações possuem um conjunto de recursos e capacidades, e que estas medeiam parcialmente a ligação recurso-performance (BARNEY, 1991; DOSI; NELSON; WINTER, 2002; HELFAT *et al.*, 2009). Sendo assim, estudos posteriores ao conceito de OM foram operacionalizados abordando as conseqüências da OM para empresas que desenvolvem suas ações pautadas na orientação para o consumidor, na orientação para o concorrente e na coordenação interfuncional (GRINSTEIN 2008, MADHAVARAM; HUNT 2008; JIANG, 2014).

2.3.1 Consequências da Orientação para o Mercado no Desempenho Organizacional

Estudos que abordam a orientação para o mercado pela perspectiva de Narver e Slater (1990) oferecem sustentação às definições constituídas e apresentam novas capacidades e relações, incluindo variáveis internas a organização (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005).

Os estudos seminais de orientação para o mercado demonstraram, junto a definição do seu conceito, uma relação positiva com o desempenho das organizações (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993; NARVER; SLATER, 1994). O desempenho organizacional diz respeito ao alcance dos objetivos estabelecidos previamente pela organização, e a orientação para o mercado é reconhecida como uma das principais contribuintes para o alcance de resultados positivos de mercado, financeiro, de produtos, dentre outros (PELHAM; WILSON, 1996; CANO; CARRILLAT, JARAMILLO, 2004; KIRCA, JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Outros estudos relacionaram a orientação para o mercado com a inovação endereçando uma nova pergunta: como as empresas mudam para serem mais orientadas para o mercado (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005)? A atribuição dessa relação entre a orientação para o mercado (OM) e a inovação é a aprendizagem proporcionada pela geração e gerenciamento da inteligência de mercado dentro da organização (BAKER; SINKULA, 2005).

Narver e Slater (1994) atribuíram a inovação como uma consequência da orientação para o mercado, argumentando que empresas mais orientadas para o mercado detêm um maior conhecimento das tendências e necessidades dos consumidores, bem como da capacidade dos concorrentes, o que faz destas empresas mais propensas a inovação e ao sucesso de novos produtos (NARVER; SLATER, 1994). Entretanto, Han, Kim e Srivastava (1998) observaram que apenas a OM não é suficiente para explicar o “*modus operandis*” do desempenho organizacional. Existem outras capacidades de criação de valor que podem ser

relacionadas com a OM e, portanto, são uma consequência para o desempenho organizacional (NARVER; SLATER, 1994; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Han, Kim e Srivastava (1998) testaram empiricamente se a orientação para o mercado é uma facilitadora ou causadora da inovação e do desempenho organizacional em 134 empresas financeiras. Os resultados apontam que a OM é facilitadora da inovação nas organizações e que isso, conseqüentemente, afeta de forma positiva o desempenho. Este resultado reforça a necessidade de avaliar a relação da OM com outras variáveis organizacionais, a fim de explicar seu papel facilitador no alcance de um maior desempenho organizacional (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Noble, Sinha e Kumar (2002) realizaram uma pesquisa em painel com empresas líderes nos EUA, nos anos de 1986-1997, e reconheceram que a OM leva à aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional envolve a utilização de novos conhecimentos ou o aumento do desempenho em mudanças organizacionais. Slater e Narver (1995, p.63) descrevem o papel central da aprendizagem focada na OM.

“O desafio crítico para qualquer negócio é criar a combinação de cultura e clima que maximize a aprendizagem da organização sobre como criar valor superior para o cliente em mercados dinâmicos e turbulentos, porque a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável.” Slater e Narver (1995, p.63)

Nesta visão, a orientação para o mercado (OM) também é descrita como um fator necessário, mas não suficiente, na criação de uma organização de aprendizagem (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Em uma meta-análise, Grinstein (2008) investigou as consequências da OM para a inovação, desmembrando suas dimensões e avaliando seus efeitos isolados no desempenho de inovação com diferentes características organizacionais (tamanho e tipo de produto da empresa). Os resultados apontam que as três dimensões da OM têm efeito positivo na inovação organizacional, descrita como o desenvolvimento de produtos inovativos, porém este resultado se mostrou maior em grandes empresas e em ambientes mais competitivos. O autor enfatiza as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas e médias, que detém poucos recursos, e recomenda que estas empresas procurem por técnicas de pesquisa de mercado criativas e menos onerosas, bem como para a cooperação com empresas ricas em recursos (GRINSTEIN, 2008).

Em contrapartida, Raju, Lonil e Crum (2011) encontram uma relação positiva entre a OM e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs). Os autores fizeram um estudo bibliométrico a partir dos estudos empíricos investigando a OM e contextos de PMEs. Os resultados apontam que as pequenas e médias empresas, por terem uma estrutura menos formal e relativamente mais simples, além de um contato mais próximo com os consumidores e enfatizar o desempenho relacionado aos clientes, podem ter propensão a desenvolver a OM. Porém, os autores não deixam de reconhecer a limitação de recursos destas organizações, o que pode ser uma barreira a incorporação de processos inovativos e proativos dentro destas organizações. Recomendam que o nível de OM das empresas seja avaliado de acordo com os seus antecedentes (RAJU, LONIL; CRUM, 2011).

Buscando estes antecedentes, Siddique (2014) se deparou com algumas barreiras para o desenvolvimento da OM em PMEs localizadas em mercados emergentes. Segundo ele, as estratégias de marketing que as empresas usam para atrair e reter clientes são substancialmente diferentes das utilizadas por empresas em mercados mais maduros. Em sua pesquisa, várias PMEs localizadas em áreas comerciais subdesenvolvidas e sem recursos ou infraestrutura adequadas para construir sistemas de informação e monitoramento das tendências do mercado e necessidades dos clientes, parecem buscar estratégias alternativas e menos dispendiosas para estabelecer seus negócios de forma rentável. Muitos empresários usam seus recursos limitados para construir nichos de mercado especiais para atender grupos menores de clientes, com produtos e serviços personalizados. Eles encontram laços mais estreitos com seus fornecedores e seus agentes para comercializar seus produtos, ao invés de gerar a inteligência de mercado sobre as necessidades e desejos futuros dos clientes (SIDDIQUE, 2014). Este achado evidencia a necessidade de prosseguir em investigações nesta área para saber mais sobre as estratégias que as PMEs utilizam em mercados emergentes para atingir os objetivos de desempenho pretendidos (SHETH, 2011; SIDDIQUE, 2014).

Explorando relações além das contextuais, Smirnova et al. (2011) investigaram o papel da capacidade relacional na relação entre a OM e o desempenho organizacional. O estudo foi realizado em 158 empresas manufatureiras russas. Em seu estudo, Smirnova et al. (2011) sugerem inicialmente que a capacidade relacional (JACOB, 2006), tida como uma capacidade dinâmica, é influenciada pelas dimensões da OM (NARVER; SLATER, 1990) isoladamente, dimensões estas que refletem o

comportamento da organização. Os resultados demonstraram que a orientação para o consumidor tem efeito positivo na capacidade relacional e conseqüentemente no desempenho organizacional, mas as demais dimensões da OM (orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) não tiveram efeito significativo.

Ainda explorando a orientação para o mercado com as capacidades dinâmicas, Tan, Bi e Smyrniotis (2014) investigaram o papel da orientação para o mercado e da capacidade da cadeia de suprimentos nas 126 pequenas e médias empresas australianas de rápido crescimento. Os resultados mostraram que a capacidade da cadeia de suprimentos é capaz de transformar os recursos base do mercado em valores mais altos, e ajudam a explicar a relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho. Sendo assim, as pequenas e médias empresas que desenvolvem a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), aumentam os ativos específicos de canais por meio da integração das atividades, da troca de informações e da coordenação superior com os parceiros da cadeia de abastecimento (TAN; BI; SMYRNIOTIS, 2014).

Também analisando o papel da orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990) na cadeia de suprimentos, Liu et al. (2013) investigaram o efeito moderador da OM entre a capacidade de integração da cadeia de suprimento e o desempenho organizacional. Neste estudo, a capacidade de integração da cadeia de suprimentos é definida como o grau em que uma empresa gerencia de forma colaborativa processos intra e interorganizacionais com parceiros de canal e a OM como um meio de criação de valor a partir do conhecimento do mercado. Estes autores investigaram 246 empresas manufatureiras chinesas e os resultados indicaram que a OM modera a relação entre a capacidade de integração com a cadeia de suprimentos e o desempenho financeiro.

Liu et al. (2013) complementam que esta constatação reforça a noção de que "a orientação para o mercado é de fato um processo de aprendizagem no qual as organizações aprendem de todos os aspectos do seu ambiente, incluindo clientes e concorrentes" (GREWAL; TANSUHAJ, 2001, p.70). Esse processo de aprendizagem permite que a empresa trabalhe em conjunto com parceiros da cadeia de suprimentos para redesenhar processos e rotinas nos limites organizacionais e, dessa forma, ser mais responsivo às demandas dos clientes e às mudanças do mercado (LIU et al., 2013).

Thornton, Henneberg e Naude (2015) sugerem que a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), quando influenciada por comportamentos orientados para a rede de relacionamentos, terá um efeito maior no desempenho financeiro da empresa. Os autores investigaram a orientação para o mercado como uma capacidade de criação de conhecimento a partir do mercado e a capacidade de *network* como um mecanismo de aprendizagem interorganizacional que age como força captadora de outros comportamentos e capacidades organizacionais, sugerindo que a OM medeia a relação entre os comportamentos de *network* e o desempenho organizacional. Para tanto, analisaram 354 empresas manufatureiras inglesas e encontram suporte para suas análises propostas. Os resultados demonstram que a os comportamentos de *network* não tem um efeito direto no desempenho financeiro, mas sim indiretamente na presença da OM (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Também abordando a OM (NARVER; SLATER, 1990) pela perspectiva de criação de conhecimento baseado no mercado, Ozkaya et al. (2015) avaliariam o papel da OM em relação a inovações baseadas no mercado (sucesso no desenvolvimento de novos produtos) e desempenho financeiro. O estudo, classificado como *crosscultural*, além da análise proposta, utilizou um método comparativo com empresas manufatureiras, sendo 228 nos EUA e 386 na China. Os resultados indicam que a OM quando gera e integra o conhecimento de mercado tem efeito positivo em inovações baseadas no mercado, que implicam em sucesso no desenvolvimento de novos produtos. A interação também apresenta relação positiva com o desempenho financeiro. Embora as empresas de ambos os países apresentem relação positiva da OM com a inovação baseada no mercado, as empresas localizadas nos EUA apresentaram uma relação maior entre as variáveis, indicando que o desenvolvimento da OM tem efeitos mais fortes em economias mais maduras (OZKAYA et al., 2015).

No entanto, embora tenha havido grandes avanços no desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado e suas complementariedades, pouco ainda se sabe sobre como e por que algumas empresas apresentam um desempenho maior, mesmo tendo em comum a orientação para o mercado. Pouco se sabe sobre como utilizam as suas capacidades em mercados competitivos para alcançar um desempenho superior (NGO; O'CASS, 2012). A orientação para o mercado, apesar de deter um resultado superior com relação ao desempenho da empresa (NARVER; SLATER, 1990; SLATER, NARVER 1994; KOHLI; JAWORSKI, 1993), ainda deixa

lacunas sobre quais componentes de "ação" e rotinas facilitam a sua implementação (MENGUC; AUH, 2006; NGO; O'CASS, 2012).

O quadro 9 traz um resumo dos estudos citados anteriormente, enfatizando o efeito da orientação para o mercado (NARFER; SLATER, 1990) no desempenho organizacional, principalmente o de inovação e financeiro.

QUADRO 09 - Resumo dos Artigos Utilizados Sobre a Orientação para o Mercado

AUTORES	OBJETIVOS	RESULTADOS
HAN;KIM; SRIVASTAVA (1998)	Testar empiricamente se a orientação para o mercado é uma facilitadora ou causadora da inovação e do desempenho organizacional em 134 empresas financeiras americanas.	Os resultados apontam que a OM é facilitadora da inovação nas organizações e que isso, conseqüentemente, afeta de forma positiva o desempenho, porém ressaltam a necessidade de avaliar a relação da OM com outras variáveis organizacionais a fim de explicar o alcance de um maior desempenho organizacional.
GRINSTEIN (2008)	Investigou as conseqüências da OM para a inovação, desmembrando as dimensões da OM e avaliando seus efeitos isolados no desempenho de inovação	Os resultados apontam que as três dimensões da OM têm efeito positivo na inovação organizacional, descrita como o desenvolvimento de produtos inovativos, porém este resultado se mostrou maior em grandes empresas e em ambientes mais competitivos
RAJU; LONIL; CRUM (2011)	Investigaram, por um estudo bibliométrico, a relação entre a OM e as pequenas e médias empresas (PMEs)	Os resultados apontam que as pequenas e médias empresas podem ter uma propensão a adotar a OM, mas a limitação de recursos pode ser uma barreira.
SMIRNOVA et al. (2011)	Investigaram o papel da capacidade relacional na relação entre a OM e o desempenho organizacional em 158 empresas manufatureiras russas.	Os resultados demonstraram que a orientação para o consumidor tem efeito positivo na capacidade relacional e conseqüentemente no desempenho organizacional, mas as demais dimensões da OM (orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) não tiveram efeito significativo
TAN; BI; SMYRNIOS (2014)	Investigaram o papel da orientação para o mercado e da capacidade da cadeia de suprimentos nas 126 pequenas e médias empresas australianas de rápido crescimento	Os resultados mostraram que a capacidade da cadeia de suprimentos é capaz de transformar os recursos base do mercado em valores mais altos, e ajudam a explicar a relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro
LIU et al. (2013)	Analisar o efeito moderador da OM entre a capacidade de integração da cadeia de suprimento e o desempenho organizacional em 246 empresas manufatureiras chinesas	Os resultados indicaram que a OM modera a relação entre a capacidade de integração com a cadeia de suprimentos e o desempenho financeiro
THORNTON, HENNEBERG; NAUDE (2015)	Investigar o papel da orientação para o mercado como mediadora entre a orientação para o <i>network</i> e o desempenho da empresa em 354 empresas manufatureiras inglesas	Os resultados demonstram que a capacidade de <i>network</i> não tem um efeito direto no desempenho financeiro, mas sim indiretamente na presença da OM

AUTORES	OBJETIVOS	RESULTADOS
OZKAYA et al. (2015)	Avaliar o papel da OM em relação a inovações baseadas no mercado (sucesso no desenvolvimento de novos produtos) e desempenho financeiro em 228 empresas nos EUA e 386 na China	Indicam que a OM quando gera e integra o conhecimento de mercado tem efeito positivo em inovações baseadas no mercado, que implicam em sucesso no desenvolvimento de novos produtos. A relação também apresenta relação positiva com o desempenho financeiro

FONTE: A autora (2017).

Sendo assim, este trabalho assume que orientação para o mercado, definida como um conjunto de capacidades para criar valor continuamente para os consumidores (NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1995), tem efeito positivo no desempenho organizacional, especialmente no desempenho financeiro e de inovação, conforme exposto no quadro 9.

O próximo tópico abordará os diferentes desempenhos organizacionais, que neste trabalho representam a variável dependente do estudo e que sofre influência tanto da capacidade de *network*, quanto da orientação para o mercado.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é definido como o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, o que implica dizer que se a empresa atinge ou ultrapassa os objetivos definidos, ela obtém desempenho positivo (SLATER; OLSON; HULT, 2006). Sua análise e mensuração podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual a mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Os resultados advindos do desempenho organizacional virão refletir a perspectiva da gestão estratégica da empresa, e serão um subconjunto do conceito geral de eficácia organizacional, indicando os possíveis sucessos e fracassos e funcionando como um *feedback* para decisões futuras (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Os indicadores organizacionais de desempenho podem variar quanto a forma de aquisição de informações sobre os resultados, sendo elas a forma subjetiva e a forma objetiva (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). As medidas subjetivas são aquelas que levam em conta a percepção dos respondentes, realizadas por meio de questionamentos que avaliem o nível de enquadramento de cada indicador, e não

seus valores absolutos. As medidas objetivas são aquelas alcançadas precisamente por um indicador com valor absoluto, acessadas por meio de balanços ou relatórios, divulgados publicamente em empresas de capital aberto (HOOLEY et al., 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Os números absolutos de desempenho, como o retorno sobre ativos (ROI), os níveis de lucro, volume de vendas e participação de mercado, são notoriamente difíceis de comparar entre empresas de diferentes tamanhos, operando em diferentes mercados, usando padrões de contabilidade diferentes e definindo seus mercados de diferentes maneiras (HOOLEY et al., 2005). No entanto, as percepções de desempenho dos executivos foram mostradas em vários estudos por exibirem altos níveis de consistência com estudos de medidas objetivas (DESS, ROBINSON JR., 1984, VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Por muitas vezes serem confidenciais, as informações de desempenho organizacional são difíceis de serem obtidas em empresas de capital fechado, colocando as formas subjetivas de mensuração no cerne das pesquisas acadêmicas (DESS, ROBINSON JR., 1984; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Os indicadores organizacionais de desempenho também podem variar de acordo com o objetivo da análise a ser realizada. A escolha daquele indicador que melhor refletirá os resultados organizacionais vai depender do tipo de organização, do objetivo da análise e das condições ambientais das organizações (PORTER, 1980). Na literatura de estratégias organizacionais e marketing, existem dois grandes grupos de indicadores mais comumente utilizados para evidenciar o desempenho organizacional, o grupo das medidas financeiras e o grupo das medidas operacionais ou não financeiras (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005)

O desempenho organizacional na classificação financeira faz referência aos indicadores e resultados obtidos na rentabilidade, lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos (ROI) e qualquer outra medida que reflita o alcance dos objetivos econômicos da empresa (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005). É frequentemente utilizado para avaliar se a organização detém uma vantagem competitiva determinante para sua permanência no mercado (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

O desempenho operacional, ou não financeiro, inclui medidas relacionadas aos processos e ações que levarão ao desempenho financeiro (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Estas medidas estão relacionadas aos objetivos operacionais dos setores envolvidos, como funções de marketing, P&D e recursos humanos (FULLERTON; WEMPE, 2009). Desta forma, entende-se que estes indicadores devem refletir os resultados dos objetivos organizacionais, transformados em ações e processos, e que podem ser utilizados como resultados de desempenho operacional. Também é necessário alinhar estes indicadores com os objetivos organizacionais e com os processos e ações anteriormente estipulados em cada operação, para obter indicadores que reflitam efetivamente os resultados esperados (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

Os indicadores de desempenho operacional mais comumente utilizados tanto nos estudos de marketing quanto de estratégia organizacional estão relacionados aos clientes (VORHIES; HARCKER, 2000; SMIRNOVA *et al.*, 2011) e relacionados a inovação e desempenho de novos produtos DYER, SINGH, 1998; GULATI, 1999; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA *et al.*, 2011; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; MU; BENEDETTO, 2012; SIVADAS; DWYER, 2000; WANG; CHIU; CHEN, 2015). O desempenho de clientes reflete medidas como satisfação de clientes, retenção, atração, entrega de valor para os clientes e lealdade dos clientes (VORHIES; HARCKER, 2000; SMIRNOVA *et al.*, 2011). Estas medidas são úteis para indicar o quanto as ações da organização estão voltadas a atender as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como a manutenção e gerenciamento da carteira de clientes. Representa a eficácia da organização na prestação de valor aos seus clientes (HOOLEY *et al.*, 2005).

O desempenho relacionado aos resultados de inovação reflete medidas como o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, a qualidade nos produtos e serviços, o lançamento de novos produtos e a aquisição ou aperfeiçoamento de processos (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; AHMAD; ZABRI, 2016). Em alguns estudos, esta medida também é definida como adaptabilidade, que representa a capacidade da empresa em responder às mudanças no seu ambiente (SMIRNOVA *et al.*, 2011), refletida no sucesso de mercado dos novos produtos e/ou serviços de uma organização (VORHIES; HARCKER, 2000).

O desempenho relacionado a inovação também apresenta variações quanto ao objeto de avaliação. Isto porque as inovações podem ser novas para o mercado, novas para a empresa ou novas para aquele determinado processo ou produto já existente dentro da organização, o que configura a melhoria ou aperfeiçoamento de um produto existente (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). A adequação dos indicadores ao estudo vai depender das variáveis antecessoras em questão e do objetivo organizacional das empresas envolvidas na análise.

Estudos empíricos existentes reforçam que empresas que criam e gerenciam sua capacidade de *network* de forma eficiente, podem alcançar um desempenho superior em inovação e financeiro (DYER, SINGH, 1998; GULATI, 1999; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al., 2011; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; MU; BENEDETTO, 2012; SIVADAS; DWYER, 2000; WANG; CHIU; CHEN, 2015). Estudos envolvendo a orientação para o mercado também sugerem uma relação positiva desta variável com o desempenho financeiro e de inovação (NARER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; SMIRNOVA et al., 2011, LIU et al., 2013; OZKAYA et al., 2015).

Com relação a capacidade de *network*, esta atribuição vem do fato que empresas inseridas na rede tem acesso à informações e recursos que antes não estavam disponíveis para elas (DYER; SINGH, 1998; WALTER; AUER; RITTER, 2006). A coordenação com as empresas da rede permite a escolha daquele parceiro que melhor se encaixe aos objetivos da empresa, levando estas empresas à escolha de fornecedores com preços mais baixos, permitindo-lhes produzir e entregar produtos ou serviços a custos mais baixos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; LIU et al., 2013). A interação na rede permite às empresas compartilharem os direitos de decisão em como redesenhar os processos organizacionais e rotinas por meio dos limites organizacionais (LIU et al., 2013). Conseqüentemente, a capacidade de *network* possibilita aos membros da rede conjuntamente explorar novos mercados e desenvolver novos produtos/serviços (WALTER; AUER; RITTER, 2006; LIU et al., 2013).

Com relação a orientação para o mercado, esta atribuição vem da habilidade da organização em criar valor superior para o consumidor e demais stakeholders (NARVER; SLATER, 1990). Ao sentir as necessidades dos consumidores e,

paralelamente, observar as ações da concorrência, a empresa desenvolve uma habilidade de coordenar estas informações em busca da vantagem competitiva (NARVER; SLATER, 1990; LIU et al., 2013). Orientada ao consumidor, a empresa estará em contato com as mudanças rápidas do mercado e estará inclinada a melhor prever as exigências dos clientes, transformando estas informações em ações pautadas em melhorias de produtos ou processos, ou no lançamento de novos produtos ou processos (LANGERAK, HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; LIU et al., 2013).

Orientada ao concorrente, a empresa internaliza as forças e vantagens de seus concorrentes através da imitação (ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Este tipo de empresa tende a compreender claramente as suas próprias forças e fraquezas, bem como as de seus concorrentes. A empresa com esta orientação estuda ativamente os seus concorrentes e imita as suas ações bem-sucedidas. Como tal, a orientação para o concorrente permite à empresa evitar armadilhas na implementação e assimilação das informações advindas da rede, otimizando recursos e melhorando seu desempenho financeiro (NARVER; SLATER, 1990; LIU et al., 2013).

Narver e Slater (1990) atribuem a coordenação interfuncional a responsabilidade do impacto da orientação para o mercado na lucratividade. Para estes autores, a unificação do foco e esforços de projetos individuais e departamentais dentro da organização permite a visão das possibilidades e oportunidades mercadológicas em conjunto. Cada departamento absorverá as informações do mercado de uma forma diferente, pois cada departamento tem em seus atores indivíduos com diferentes formações e linguagens de negócios. A visão que cada departamento terá sobre o mercado auxiliará na escolha ótima de recursos e ações em resposta às demandas do mercado, levando ao desempenho financeiro positivo (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Desta forma, tanto o desempenho relacionado a inovação quanto o desempenho financeiro são entendidos como indicadores de empresas orientadas para o mercado.

Em seguida serão apresentados os indicadores mais comumente utilizados em pesquisas envolvendo a capacidade de *network* e a orientação para o mercado, bem como sua definição.

2.4.1 Indicadores de Desempenho Financeiro

Indicadores financeiros de desempenho estão intrinsicamente relacionados aos objetivos e estratégias das organizações. Podem ser avaliados de forma objetiva ou subjetiva e normalmente estão relacionados a medidas que refletem a sobrevivência das empresas e a busca pela vantagem competitiva (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT, KETCHEN; SLATER, 2005). As medidas mais comumente utilizadas em pesquisas envolvendo a orientação para o mercado e a capacidade de *network* são avaliadas de forma subjetiva, utilizando a visão do gestor em comparação com a concorrência (LANGERAK, HULTINK; ROBBEN, 2004; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998, BAKER; SINKULA, 2005; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015, THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015; WANG; CHIU; CHEN, 2015; SMIRNOVA et al., 2011; LIU et al., 2013; OZKAYA et al., 2015). O quadro 10 apresenta um resumo dos indicadores financeiros utilizados nas pesquisas de orientação para o mercado e capacidade de *network* que serviram de base para as investigações deste estudo.

QUADRO 10 - Resumo dos Indicadores de Resultados Financeiros em Estudos de Orientação para o Mercado e Capacidade de *Network*

AUTORES	DESEMPENHO FINANCEIRO
LANGERAK; HULTINK; ROBBEN (2004)	- Crescimento das vendas. - Rentabilidade. - Sucesso - Participação de mercado - ROI ou IRR.
HAN; KIM; SRIVASTAVA (1998)	- Crescimento - Lucratividade - Sucesso
BAKER; SINKULA (2005)	- Lucratividade - Participação de mercado
WALTER; AUER; RITTER (2006)	- Crescimento em vendas - Lucratividade
ZACCA; DAYAN; AHRENS (2015)	- Crescimento das vendas - Participação de mercado - Número de empregados - Rentabilidade
THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ (2015)	- ROI em relação a concorrência - Lucro Líquido em relação a concorrência - Posição de Liquidez em relação a concorrência
WANG; CHIU; CHEN (2015)	- Sucesso - Participação de mercado - Crescimento rápido - Lucratividade

AUTORES	DESEMPENHO FINANCEIRO
	<ul style="list-style-type: none"> - Inovatividade - <i>Goodwill</i>
SMIRNOVA et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de Mercado - Crescimento em vendas
LIU et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - ROI - Lucro como porcentagem sobre as vendas - Lucro Líquido antes dos Impostos - Valor Presente Líquido
OZKAYA et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento em vendas - ROI - Nível de lucratividade

FONTE: A autora (2017)

De acordo com as medidas de desempenho financeiro mais comumente utilizadas (QUADRO 10), destacam-se o sucesso, a rentabilidade, a lucratividade, a participação de mercado e o crescimento em vendas (LANGERAK, HULTINK; ROBBEN, 2004; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998, BAKER; SINKULA, 2005; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015, THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015; WANG; CHIU; CHEN, 2015; SMIRNOVA et al., 2011; LIU et al., 2013; OZKAYA *et al.*, 2015).

O sucesso da organização está diretamente relacionado com a sobrevivência e a vantagem competitiva em relação aos concorrentes no mercado (NAVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1992; WANG; CHIU; CHEN, 2015). O sucesso ou fracasso é colocado com um indicador de desempenho financeiro principalmente em empresas privadas de capital fechado e em empresas menores, onde as medidas objetivas são ainda mais difíceis de serem exploradas (DESS; ROBINSON, 1984). Isto porque estas empresas não tem os objetivos estratégicos muito claros, o que dificulta a escolha de indicadores para mensuração de seus resultados (DESS; ROBINSON, 1984). Sendo assim, questões que envolvam o sucesso ou o fracasso da organização estão se referindo ao desempenho em termos de eficácia global e auxiliam na compreensão do alcance ou não dos objetivos das organizações com indicadores pouco definidos (DESS; ROBINSON, 1984; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; WANG; CHIU; CHEN, 2015).

A rentabilidade e a lucratividade são medidas muitas vezes confundidas em termos de resultados. A rentabilidade indica o percentual de retorno do investimento em um determinado estoque de produtos para gerar lucro (VENKATRAMAN, 1989). É medida como a avaliação do retorno sobre ativos (ROA) em relação à de todos os outros concorrentes no mercado principal onde a empresa atua, utilizando como

referência, no mínimo, o ano anterior a pesquisa. Neste indicador, o respondente pode considerar o retorno sobre o investimento, retorno sobre os ativos e retorno sobre o patrimônio líquido como equivalentes a medida de rentabilidade (NARVER; SLATER, 1990).

Por outro lado, a lucratividade é definida como o retorno positivo de uma venda. Segundo Doyle (1992), o objetivo de uma empresa é criar clientes e o lucro é a recompensa que se ganha ao criar um cliente satisfeito (DOYLE, 1992). Uma empresa obtém lucro quando otimiza seus processos e alcança seus objetivos financeiros, a curto ou a longo prazo (NARVER; SLATER, 1990). Os primeiros estudos envolvendo o conceito de orientação para o mercado posicionaram a lucratividade a longo prazo como uma consequência em empresas com alto grau de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Esta atribuição foi estabelecida pela habilidade de diferenciação dos concorrentes, e que conseqüentemente, aumentaria o retorno sobre o investimento em função do crescimento das vendas (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990). A lucratividade é vista por alguns (HUNT; MORGAN, 1995) como o resultado final da organização e é comumente usada em estudos de marketing estratégico (VORHIES; HARCKER, 2000).

Entretanto, estudos recentes não encontraram uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a lucratividade. Por exemplo, Thornton, Henneberg e Naude (2015) explicam que ser excessivamente orientado para o consumidor pode ser prejudicial para a lucratividade de uma empresa, uma vez que isso pode exigir investimentos de capital desnecessários para satisfazer as necessidades dos clientes. Este tipo de investimento, sem dúvida, contribuiria para o crescimento das vendas, mas é questionável se é lucrativo fazer tudo o que os clientes exigem (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

O crescimento de vendas pode estar relacionado com a rentabilidade e a lucratividade, dependendo do custo da produção dos produtos e dos investimentos em estrutura, material e pessoal (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). No entanto, aumenta certamente o prestígio e os benefícios que a organização oferece, que estão diretamente associadas ao tamanho do negócio (DOYLE, 1998). Sua atração está mais voltada aos agentes internos, como gerentes e funcionários, pois normalmente oferece mais segurança no emprego e perspectivas de progresso (DOYLE, 1998). Segundo Vorhies e Harcker (2000), o crescimento nas vendas e a

participação de mercado são importantes para uma empresa garantir a viabilidade e a disponibilidade de recursos a longo prazo.

De acordo com Walter, Auer e Ritter (2006), o crescimento atrelado a capacidade de *network* vem principalmente do desenvolvimento de novos mercados, expansão da oferta de produtos e serviços atribuídos ao aspecto proativo da rede. Segundo estes autores, o indicador de crescimento de vendas mostra aceitação de mercado e é um indicador de sucesso na transferência de tecnologia (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A participação de mercado, ou *market share*, é um indicador que reflete a competitividade da empresa (FARRIS et al., 2010). O *market share* é a porcentagem de um mercado (definida em termos de unidades ou de receitas), contabilizada por uma entidade específica. Se for definida em termos de unidades, seu percentual é obtido dividindo as unidades vendidas pelo total de unidades vendidas do mercado. Se for definida em termos de receita, a porcentagem é obtida pela divisão das receitas de vendas da empresa pelo total de receitas de vendas do mercado (FARRIS et al., 2010). Esta medida reflete a quota de mercado que a empresa detém com relação a concorrência. Esta participação de mercado pode ser obtida pela prática de menores preços ou pela diferenciação com relação a concorrência (FARRIS et al., 2010).

Avaliando o efeito da orientação para o mercado na participação de mercado, Baker e Sinkula (2005) encontraram evidências que não há efeito direto, mas que o sucesso de novos produtos medeia totalmente esta relação. Contudo, observam que há um risco inerente se as empresas com um alto grau de orientação para o mercado não tiverem o conhecimento necessário para alavancar totalmente as vendas de novos produtos, ou por falta de poder de mercado, canais de apoio ou promoção efetiva. As empresas devem ser capazes de converter produtos novos e vendas em ganhos de participação de mercado, caso contrário podem perder sua posição de mercado (BAKER; SINKULA, 2005).

Ao relacionar a capacidade de *network* com o desempenho financeiro, Walter, Auer e Ritter (2006) encontraram uma relação positiva. Neste estudo, a capacidade de *network* foi conceituada como condutora do desempenho financeiro, este último representado por dois indicadores: lucratividade e crescimento em vendas. Os resultados demonstram que as variações no desempenho são influenciadas pela capacidade de *network* e confirmam estudos anteriores sobre a competência de alianças, mostrando que estas empresas melhoram suas habilidades em ganhar

acesso a novos mercados a partir do desenvolvimento de relacionamentos estáveis. Este comportamento proativo leva a maiores ganhos com crescimento e lucratividade (DYER; SINGH, 1998; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Da mesma forma, Smirnova *et al.* (2011) mostram que uma vantagem competitiva é criada por meio do desenvolvimento de capacidades relacionais. Para eles, esta capacidade é definida como um lucro supernormal gerado em conjunto numa relação de troca que não pode ser gerada por nenhuma das empresas isoladamente, e só pode ser criada por meio das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros específicos da aliança (DYER; SINGH, 1998). SMIRNOVA *et al.* (2011) consideram neste estudo, o sucesso de mercado como um resultado direto da capacidade da empresa de incorporar a interação na rede com suas rotinas organizacionais (SMIRNOVA *et al.*, 2011).

Wang, Chiu e Chen (2015) trouxeram uma medida de desempenho financeiro até então não muito utilizada em pesquisas de marketing e capacidade de *network*, o *Goodwill*. *Goodwill*, ou boa vontade em português, é um termo norte americano que significa o conjunto de ativos que incentivam os clientes a usarem os produtos e serviços de uma determinada empresa (OKREPILOV *et al.*, 2016). Um *Goodwill* (valor dos ativos) negativo pode significar a falta de clientes estáveis, a pobre qualidade do produto, a falta de habilidades de marketing, a baixa qualificação de pessoal e ações judiciais como precedentes para a fabricação de produtos falsificados (OKREPILOV *et al.*, 2016). Em termos práticos, o *Goodwill* é obtido pela diferença entre o preço de compra da empresa (valor da propriedade, complexo como um todo) e o valor contábil de todos os seus ativos e passivos. Em outros contextos, *Goodwill* está relacionado a reputação da marca ou ativos da marca (OKREPILOV *et al.*, 2016).

Wang, Chiu e Chen (2015) investigaram como o capital intelectual, incluindo o recurso relacional impactam no desempenho financeiro. Neste estudo, os autores utilizaram uma escala de desempenho organizacional que reflete os resultados financeiros organizacionais, quando comparados com os resultados dos concorrentes. Os elementos que compõem esta medida são: o sucesso, a participação de mercado, o crescimento, a lucratividade e o *Goodwill*. Os resultados apontam que a capacidade relacional tem efeito positivo no desempenho financeiro organizacional (WANG; CHIU; CHEN, 2015). Isso significa que a capacidade relacional é capaz de influenciar o sucesso da organização, a participação de mercado, o crescimento, a lucratividade e o *Goodwill* (WANG; CHIU; CHEN, 2015).

O estudo dos relacionamentos entre as empresas, guiado pelas parcerias, reforça o papel do relacionamento na redução de custos de aprendizagem e do tempo de desenvolvimento de novos produtos e processos (DYER, SINGH, 1998; GULATI, 1999; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al., 2011), o que coloca os resultados de desempenho financeiro como uma consequência das ações de empresas envolvidas em laços relacionais (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; MU; BENEDETTO, 2012; SIVADAS; DWYER, 2000).

O estudo da contínua criação de valor para os consumidores, atribuída à orientação para o mercado, reforça o papel da informação como elemento chave na busca de um desempenho superior (NARVER; SLATER, 1990; LIU et al., 2013). As empresas com forte orientação para o mercado são mais propensas a criar uma sinergia entre seleção de mercado-alvo, desenvolvimento de produtos, estratégia de preços, distribuição e promoção. Essa sinergia reflete uma competência básica de empresas orientadas para o mercado: a capacidade de agregar valor ao diferenciar e direcionar produtos para nichos específicos de clientes. Esta competência se traduz na melhoria da qualidade do produto, na satisfação do cliente, na qualidade do serviço ao cliente, na retenção de clientes e na confiança dos clientes, permitindo que as empresas cobrem preços mais elevados e desfrutem de maiores margens de lucro (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; BAKER; SINKULA, 2005).

A seguir serão apresentados os indicadores de desempenho de inovação mais comumente utilizados em pesquisas envolvendo a capacidade de network e a orientação para o mercado.

2.4.2 Indicadores de Desempenho de Inovação

Antes de começar a identificar os indicadores do desempenho de inovação, é importante definir o conceito de inovação e suas tipologias relacionadas a literatura de estratégias organizacionais e de marketing. Inovação, de acordo com o Manual de Oslo, é a implementação de um algo novo ou a melhoria significativa de um produto/serviço ou processo, método de marketing ou método organizacional em práticas de negócios, no local de trabalho ou com as relações externas (OECD, 2004).

Estas inovações variam de acordo com o seu grau de novidade. A abordagem de mercado e/ou tecnológica é comumente utilizada e representa as inovações novas para o mercado ou novas para a empresa (HARMANCIOGLU; DROGE;

CALANTONE, 2009). As inovações novas para o mercado se referem à extensão em que estes produtos são inéditos no mercado, também conhecidos como uma “novidade tecnológica”, que é definida como a extensão a qual a tecnologia é diferente de tecnologias já estabelecidas (AUTAHEME-GIMA, 1995; HARMANCIOGLU; DROGE; CALANTONE, 2009). Já as inovações novas para a empresa, referem-se ao grau de similaridade entre um novo produto ou processo já existente no mercado, mas que é inédito para a empresa. Estas inovações normalmente estão relacionadas com o “cumprimento das necessidades dos clientes”, que fazem referência a medida em que um novo produto atende às principais necessidades do cliente de forma mais eficaz que um produto já existente (HARMANCIOGLU; DROGE; CALANTONE, 2009; TIDD, 2001).

As inovações também podem ser classificadas como inovações radicais ou incrementais. As inovações radicais, referem-se ao lançamento de novas linhas de produtos e produtos novos para o mercado, visando a participação de um novo nicho de mercado para a empresa ou a criação de um novo mercado (HARMANCIOGLU; DROGE; CALANTONE, 2009; NARVER; SLATER; MACLACHLAM, 2004). Já as inovações incrementais se referem as melhorias ou modificações em produtos existentes, visando a redução de custos de produção como gastos com pessoal, manutenção, estrutura e recursos naturais (energia, água, etc.), ou a otimização de processos em busca da compressão do tempo na produção (HARMANCIOGLU; DROGE; CALANTONE, 2009; NARVER; SLATER; MACLACHLAM, 2004).

Na perspectiva envolvendo os processos organizacionais, as inovações podem ser classificadas pela abordagem administrativa. Estas inovações envolvem o método organizacional em práticas de negócios, no local de trabalho ou com as relações externas (OECD, 2005). Em particular, a OECD (2005) considera que as inovações administrativas em práticas de negócios envolvem a implementação de novos métodos para organizar rotinas e processos, tais como o estabelecimento de uma base de dados para melhores práticas, a melhoria da retenção dos trabalhadores ou a introdução de sistemas de gestão. A inovação na organização do local de trabalho envolve a implementação de novos métodos de distribuição de responsabilidades e tomada de decisão entre os funcionários para a divisão do trabalho, bem como novos conceitos para a estruturação de atividades. E a inovação de métodos de organização com relações externas envolve a implementação de novas formas de organizar os relacionamentos com outras empresas e instituições,

como a colaboração com pesquisas e clientes, métodos de integração com fornecedores ou terceirização (CAMISON; VILLAR-LOPEZ, 2014).

As inovações podem resultar em novos conhecimentos ou novas combinações de conhecimentos (BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016). Por meio de interações com redes externas, as empresas obtêm acesso a novos conhecimentos, que podem ser combinados com o conhecimento existente para identificar e explorar oportunidades por meio da inovação (WERNERFELT, 1984). Perspectivas de rede externa também podem levar muito mais valor do que os insumos de informação que vêm com atividades tradicionais de aquisição de informações de mercado. São as interpretações alternativas dos clientes, concorrentes, tecnologias e outros elementos do ambiente de marketing para a empresa que podem oferecer *insights* e oportunidades mais valiosas (BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016)

Esta troca entre as empresas na rede, permite o acesso a produtos e processos que são novos ou complementares para a organização. Por este motivo, a capacidade de *network* é constantemente relacionada aos resultados de inovação (WALTER; AUER; RITTER, 2006; UM; BENEDETTO, 2012; WALES et al., 2013; MU, 2014; PARRIDA; ÖRTQVIST, 2015; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

Estudos envolvendo a orientação para o mercado também colocam o *locus* da inovação em empresas que conseguem criar valor continuamente para os consumidores (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; TAN; BI; SMYRNIOS, 2013). Morgan, Vorhies e Mason (2009, p.910) observam que a orientação para o mercado "representa uma vantagem de saber-fazer, que torna a empresa mais eficaz e eficiente ao permitir que os gerentes selecionem as combinações de recursos mais produtivos disponíveis de acordo com as condições do mercado". Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) encontraram uma relação positiva, significativa e robusta entre orientação de mercado e desempenho de inovação. Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) analisaram estudos relevantes sobre a orientação para o mercado em 23 países e sugeriram que a relação entre orientação de mercado e desempenho de inovação é positiva e consistente.

Segundo Han, Kim e Srivastava (1998), é esperado que a orientação para o mercado melhore o resultado de inovação e o desempenho de novos produtos, porque conduz a uma disposição contínua e proativa acerca das necessidades dos clientes, e isso enfatiza o melhor uso das informações (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Contudo, atrelado aos fatores e efeitos da inovação, Simpson, Sigaw e Enz (2006) apontam alguns resultados negativos que podem ser gerados em organizações que buscam a inovação. São elas (1) muitas inovações além do núcleo de atividades da empresa; (2) riscos de mercado; (3) sobrecarga com pessoal; e (4) aumento dos custos, especificamente em pequenas e médias empresas (SIMPSON; SIGAW; ENZ, 2006).

Quanto aos métodos de mensuração do desempenho de inovação, Tidd (2001) os classifica de duas maneiras. A primeira utiliza indicadores disponíveis no domínio público, tais como gastos com P&D, número de patentes e anúncios de novos produtos, que se enquadram como medidas objetivas de desempenho, já mencionado no início desta seção. A segunda utiliza questionários que capturam uma ampla faixa de indicadores tais como a proporção de pessoal técnico, de pesquisa e design, e proporção de vendas ou lucros contabilizados pelo lançamento de novos produtos nos últimos dois a cinco anos, que se enquadram nas medidas subjetivas de desempenho (TIDD, 2001).

De acordo com a abordagem subjetiva, o desempenho relacionado à inovação está associado ao sucesso ou fracasso no lançamento de novos produtos e a contribuição destes novos produtos para o crescimento da empresa, sua participação no mercado e seus ganhos com a lucratividade (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; GRINSTEIN, 2008; BAKER; SINKULA, 2005; SMIRNOVA et al., 2011; MU; BENEDETTO, 2012; LIU *et al.*, 2013; MU, 2014, KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

O quadro 11 apresenta um resumo dos indicadores de desempenho de inovação mais comumente utilizados nos estudos de capacidade de network e orientação para o mercado, que serviram como base as investigações deste estudo:

QUADRO 11 - Resumo dos Indicadores de Inovação em Estudos de Orientação para o Mercado e Capacidade de *Network*

AUTORES	DESEMPENHO DE INOVAÇÃO
LANGERAK; HULTINK; ROBBEN (2004)	<p>Medidas de Nível de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de volume da unidade. - Alcançou metas de receita. - Alcançou metas de crescimento de vendas. - Alcançou metas de market share. <p>Medidas financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> - ROI ou IRR. - Alcançou objetivos de rentabilidade. - Alcançou metas de margem de contribuição. - Custos de desenvolvimento.

AUTORES	DESEMPENHO DE INOVAÇÃO
	<p>Medidas de Aceitação do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceitação do cliente. - Satisfação do cliente. - Número de clientes. - Vantagem competitiva do cliente. <p>Medidas ao nível do produto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atende às especificações de desempenho - Atende às especificações de qualidade <p>Medidas de tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lançar a tempo. - Tempo de colocação no mercado. - Ponto de equilíbrio
GRINSTEIN (2008)	<p>Desempenho considerando os novos produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovatividade - Desempenho de Novos Produtos
BAKER; SINKULA (2005)	<p>Sucesso de Novos Produtos com relação a concorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introdução de novos produtos - Sucesso do novo produto - Grau de diferenciação do produto - Capacidade dos concorrentes copiarem os novos produtos - Tempo de ciclo do novo produto
SMIRNOVA et al. (2011)	<p>Adaptabilidade - últimos três anos e com relação a concorrência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de produtos bem-sucedidos - Introdução de Novos Produtos e Serviços - Tempo de comercialização de novos produtos
MU; BENEDETTO (2012)	<p>Desempenho considerando os novos produtos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atingiram ou excederam as expectativas de vendas; - Atingiram ou excederam as expectativas de lucros; - Atingiu ou superou as expectativas de retorno sobre o investimento (ROI); - Atingiram ou superaram as expectativas de market share
Liu <i>et al.</i> (2013)	<p>Desempenho considerando o lançamento de novos produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempo de ciclo de entrega do produto - Velocidade de entrada em novos mercados - Taxa de introdução de novos produtos / serviços no mercado
MU (2014)	<p>Desempenho no desenvolvimento de novos produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendas dos novos produtos - Market Share dos novos produtos - ROI dos novos produtos
KUHNE; GELLYNCK; WEAVER (2015)	<p>Resultados das contribuições da aplicação de atividades inovadoras para o sucesso dos negócios. Considerando a melhoria...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Embalagens dos produtos tradicionais - Qualidade produtos tradicionais - Conveniência produtos tradicionais - Aumento do Market share dos produtos tradicionais - Novas ferramentas gerenciais - Novas práticas de P&D - Participação em redes

FONTE: A autora (2017).

Dentre as medidas operacionais mais comumente utilizadas para representar o desempenho de inovação estão o sucesso de novos produtos, a lucratividade dos novos produtos, a participação de mercado dos novos produtos e crescimento em vendas dos novos produtos (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; GRINSTEIN, 2008; BAKER; SINKULA, 2005; SMIRNOVA et al., 2011; MU; BENEDETTO, 2012; LIU *et al.*, 2013; MU, 2014, KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

O sucesso de novos produtos é mais provável quando a organização em desenvolvimento é proficiente em marketing e compromete uma quantidade significativa de seus recursos para vender e promover o produto (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Em estudos envolvendo a capacidade de *network*, o desempenho e o sucesso de novos produtos é atribuído a troca de informações na rede, que permite a construção de uma série de atividades para mobilizar os recursos disponíveis (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

A lucratividade dos novos produtos reflete o retorno positivo sobre o investimento no desenvolvimento destes novos produtos (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). A participação de mercado dos novos produtos indica a porcentagem de quota de mercado que a empresa detém com relação aos novos produtos e em comparação com a quota de mercado dos concorrentes (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; MU, 2014; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). O crescimento em vendas indica a aceitação destes novos produtos no mercado, afetando diretamente a lucratividade e a participação de mercado destes novos produtos (VOORHIES; HARCKER, 2000; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; MU, 2014; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

Com o objetivo de investigar a contribuição da orientação para o mercado (OM) o desempenho organizacional, Langerak, Hultink e Robben (2004) investigaram o papel das atividades internas da organização no desenvolvimento de novos produtos em 126 empresas holandesas. Os resultados indicam que a orientação para o mercado não tem relação direta com o desempenho de novos produtos e o desempenho organizacional e que esta relação também não é moderada por características ambientais (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Neste estudo, os autores utilizaram uma medida de desempenho de inovação pautada no sucesso de novos produtos no nível de mercado. Esta medida é representada pelo alcance das metas de volumes de vendas dos novos produtos, das metas de lucratividade e

de participação de mercado (GRIFFIN; PAGE, 1993; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004)..

O estudo de Langerak, Hultink e Robben (2004) sugere que a orientação para o mercado sozinha não é suficiente para o alcance de um desempenho superior, o que vai em desencontro com estudos anteriores (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Ainda sugere a associação da OM com outras variáveis, recursos, capacidades ou estratégias que permitam a melhor utilização das informações baseadas no mercado (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

Baker e Sinkula (2005) observam em seu estudo sobre a relação da orientação para o mercado e desempenho organizacional, que os programas de desenvolvimento de novos produtos, inspirados na orientação do mercado, que não conseguem aumentar a participação no mercado podem afetar negativamente a rentabilidade. Estes indícios sobre o desempenho da orientação para o mercado ressaltam a necessidade de as empresas coordenarem uma forte OM com recursos e capacidades que aumentem a eficácia da função de marketing. Sem essa coordenação, o efeito positivo da OM para o sucesso de novos produtos pode ser limitado às inovações incrementais e o efeito global de novos produtos bem-sucedidos sobre a lucratividade também pode ser limitado (BAKER; SINKULA, 2005).

Mu (2014) encontrou uma relação positiva entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação em empresas norte americanas. Para ele, a inovação está totalmente relacionada com o compartilhamento de recursos. Mu (2014) observa que os parceiros certos podem melhorar o desempenho da empresa fornecendo valiosos recursos, informações e conhecimentos. Na busca de parceiros adequados, as empresas realizam pesquisa local e global e reduzem o grau de incerteza e risco (MU, 2014)

Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) investigaram o *locus* da inovação nas redes de cooperação de 270 indústrias de alimentos europeias, localizadas na Itália, Hungria e Bélgica. Neste estudo, o desempenho de inovação reflete a contribuição das atividades de inovação aplicadas no sucesso de negócios tanto em novos processos quanto em novas atividade para produtos tradicionais. Os resultados das atividades de inovação em processos foram representadas por novas práticas em ferramentas de gestão, em aprimoramento de pesquisa e desenvolvimento e a contribuição de parcerias desenvolvidas para as atividades de inovação (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). Estas medidas, segundo os autores refletem as atividades de

inovação no setor de alimentos, onde as parcerias contribuem para os processos e práticas inovativas KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) sugerem que a inovação é reforçada por meio da participação de pequenas e médias empresas (PMEs) na rede. Essa consideração vem do fato das PMEs terem capacidades limitadas por recursos humanos, financeiros e capacidades organizacionais, bem como a falta de uma visão estratégica. A partir desta premissa, os autores evidenciam o locus da inovação nos diferentes tipos de *network* da cadeia de redes, vertical e horizontal, com fornecedores e com clientes em PMEs. Os resultados demonstram que as PMEs que utilizam as redes e desenvolvem habilidades de relacionamento com o parceiro conseguem um maior resultado em inovação (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

Tanto na literatura de capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; LIU *et al.*, 2013; SMIRNOVA *et al.*, 2011; MU, 2014; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015; WANG; CHIU; CHEN, 2015) quanto de orientação para o mercado (LANGERAK, HULTINK E ROBBEN, 2004; GRINSTEIN, 2008; BAKER; SINKULA, 2005, SMIRNOVA *et al.*, 2011), o desempenho de inovação e financeiro são resultados importantes e refletem a eficiência com a qual os recursos, estratégias e capacidades são utilizados dentro do mercado onde a empresa atua .

Este estudo investigará desempenho organizacional pela perspectiva financeira e operacional, esta última representada pelo desempenho de inovação. A medida de desempenho financeiro utilizada neste estudo será a utilizada no estudo de Wang *et al.*, (2015). Neste estudo, as medidas de desempenho financeiro são subjetivas, isto é, obtidas pela percepção do gestor e mensuradas a partir da opinião deste gestor em comparação com a concorrência. Os itens que representam esta medida são: o sucesso da organização, a participação de mercado, o crescimento rápido, a lucratividade e o *Goodwill*, aqui traduzido como melhor reputação (WANG; CHIU; CHEN, 2015).

Com relação ao desempenho de inovação, a medida utilizada é uma adaptação de duas escalas, a utilizada por Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) em seu estudo sobre cooperação em indústria de alimentos, e por Langerak *et al.*, (2004) em seu estudo sobre os resultados do desenvolvimento de novos produtos em empresas orientadas para o mercado. A perspectiva de ambas as escalas também é subjetiva, isto é, mensurada pela percepção do gestor quanto as atividades que levaram a inovação nos últimos dois anos.

A escala de Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) contribuirá para este estudo indicando três resultados oriundos das atividades de inovação da empresa mais focada na inovação em processos administrativos, sendo eles: o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão a partir de atividades de inovação, o aprimoramento das práticas em P&D e a contribuição das parcerias para a inovação. Estas medidas representam, respectivamente, as medidas de inovações administrativas estabelecidas pela OECD (2005), que envolvem as inovações no método organizacional em práticas de negócios, no local de trabalho ou com nas relações externas (OECD, 2005).

A escala utilizada por Langerak, Hultink e Robben (2004) indicará resultados de inovação no nível de mercado, relacionado a inovações no produto, sendo elas: o alcance das metas de volume de vendas dos novos produtos, dos objetivos de faturamento dos novos produtos e da participação de mercado dos novos produtos.

Sendo assim, este trabalho propõe uma relação positiva entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado, e assume que estas duas variáveis associadas podem levar a um maior desempenho de inovação e financeiro (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; OZKAYA et al., 2015).

O próximo tópico abordará as hipóteses de pesquisa deste estudo, bem como as relações entre os construtos.

2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

A seguir serão apresentadas as hipóteses do estudo, relacionando os construtos de capacidade de *network* e orientação para o mercado, sugerindo a mediação da orientação para o mercado para o maior alcance das medidas de resultado, este último representado pelo desempenho de inovação e financeiro.

2.5.1 H1: A capacidade de *network* está positivamente relacionada com o desempenho organizacional

A capacidade de *network* engloba um conjunto de capacidades dinâmicas que habilitam às empresas a criarem, expandirem e aumentarem a rede de alianças em busca de maior desempenho organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2009; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Esta capacidade está no cerne do sucesso (e do fracasso) organizacional, pois está relacionada à habilidade de uma organização criar, expandir ou modificar propositadamente sua base de recursos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; HELFAT et al., 2009). Mesmo quando uma empresa possui recursos raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis, mas não utiliza recursos dinâmicos, os retornos superiores da empresa podem ser de curta duração se e quando o ambiente mudar (JIANG, 2014).

A capacidade de *network* permite que as empresas ingressem em novos negócios e ampliem os antigos por meio de crescimento interno, aquisições e alianças estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2009). Sendo assim, para um aproveitamento efetivo do recurso de posse da organização, o desenvolvimento de capacidades se torna uma premissa fundamental para potencializar o sucesso dos resultados organizacionais, sejam eles financeiro, de inovação, de mercado e outros.

Dyer e Singh (1998) e Gulati (1999) colocam o foco nas alianças estratégicas e assumem que a partir delas, as empresas aprendem sobre novas rotinas e processos que antes não tinham acesso. Desta forma, os recursos advindos de parcerias podem ser entendidos como recursos externos incorporados na rede de alianças da empresa, e que proporcionam oportunidades estratégicas e afetam o comportamento e o valor da organização (LAVIE, 2006).

Para aumentar o valor base dos recursos atuais das empresas é importante identificar a estrutura dos recursos base e preencher as lacunas necessárias para fornecer soluções superiores aos clientes. As capacidades podem, inclusive, permitir o acesso de recursos que não são de posse da organização, principalmente por meio das parcerias organizacionais (HELFAT et al., 2009; DYER; SINGH, 1998). Parceria é uma das estratégias de preenchimento de lacunas que melhoram a base de recursos (JIANG, 2014).

Além disso, a abordagem de capacidade de *network* visa elucidar os ganhos acima da média da empresa, onde a ênfase permanece fortemente inclinada quer para mudanças na base de recursos quer para a obtenção de rendas relacionais, ou seja, o desempenho positivo decorrente de acordos de cooperação com outras empresas (CZAKON, 2009).

A capacidade de *network* é definida como a habilidade para iniciar, manter e utilizar relacionamentos com vários parceiros externos (WALTER; AUER; RITTER, 2006). O termo *network* expressa, portanto, que a gestão dos relacionamentos vai

além de lidar com relações únicas e alianças (SIVADAS; DWYER, 2000; SMIRNOVA et al., 2011). A busca por resultados de inovação e outros desempenhos financeiros que levam ao crescimento da inovação evidenciam uma relação positiva entre a capacidade de *network* e a propensão da organização a realizar mais inovações, o que conseqüentemente aumentará os resultados financeiros (LORRENZONI; LIPPARINI, 1999; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; CAPALDO, 2007; KENNY; FAHY, 2013).

Uma organização não precisa possuir um recurso ou capacidade para que faça parte da base de recursos. Por exemplo, as organizações não possuem seus funcionários, mas estes são considerados sua base de recursos e criação de rotinas que se tornam capacidades (HELFAT et al., 2009). As organizações também têm acesso a muitos outros tipos de recursos e capacidades em uma base preferencial de recursos que elas não possuem, particularmente as advindas de parcerias e alianças estratégicas (DYER; SINGH, 1998; HELFAT et al., 2009).

Sendo assim, este estudo propõe que a capacidade de *network* influencia positivamente o desempenho de inovação (H1a) e o desempenho financeiro (H1b)

A capacidade de *network* permite o acesso e a transferência de recursos que não os de posse da organização, motivado entre outras coisas pela necessidade de alcançar a eficiência de produção, compartilhar pesquisas e desenvolvimento, ganhar acesso a novos mercados e habilidades, e alcançar a compressão do tempo no desenvolvimento de novos produtos, buscando novas oportunidades tecnológicas em um tempo menor. Lorenzoni e Lipparini (1999) relacionam a inovação a habilidade de gerir os relacionamentos dentro da rede, evidenciando que as empresas precisam desenvolver a capacidade de interagir com outras empresas para melhor gerenciar seus refinamentos de competências internas, pois o conhecimento interno deve ajudar a empresa a apreciar, selecionar e mobilizar recursos externos em busca de um maior desempenho de inovação (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Assim, a capacidade de *network* é tida como condutora da inovatividade em função da coexistência de oportunidades de exploração e *exploitation*, que aumentam em função da intensidade, frequência e confiança na rede, e que fortalecem o laço entre as organizações (WALTER; AUER; RITTER, 2006; CAPALDO, 2007). Também é tida como um meio para desenvolver a cooperação interorganizacional, utilizando a rede para o alcance dos resultados positivos no desempenho de novos produtos (SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER et al. 2006; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER,

2015). Ao desenvolverem as habilidades de descobrir novos parceiros, gerenciar e alavancar o relacionamento, as organizações trocam informações sobre novas rotinas e atingem um maior desempenho em inovação (MU; BENEDETTO, 2012; MU, 2014).

A capacidade de *network* pode ajudar as empresas a acessar fontes de conhecimento externas, que são fontes importantes de novas ideias de produtos e geração de novos conhecimentos, relacionando fortemente a capacidade de *network* a inovação e ao desenvolvimento de novos produtos (MU; BENEDETTO, 2012)

Diante do exposto, este estudo propõe uma relação positiva entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação:

H1a: a capacidade de *network* tem relação positiva com o desempenho de inovação.

Estes estudos propõem que os ganhos de produtividade na cadeia de valor são possíveis quando os parceiros comerciais estão dispostos a fazer investimentos específicos na relação e combinar recursos de maneira única, expandindo seus recursos para fora dos limites da organização (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999). Isso indica que as empresas que combinam recursos de forma única podem perceber uma vantagem sobre as empresas concorrentes incapazes de gerar tal recurso ou que não tenham o interesse de utilizá-lo. Assim, as ligações entre as empresas podem ser uma fonte de ganhos relacionais e de vantagem competitiva que refletem direta ou indiretamente no desempenho financeiro da organização (DYER; SINGH, 1998; WALTER; AUER; RITTER, 2006; WANG et al., 2015).

A criação de uma rede de fornecedores, clientes, concorrentes e *Multipliers* pode substituir a cadeia de valor interna das empresas, até o ponto de criar uma "corporação virtual" (WALTER; AUER; RITTER, 2006; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). As opções de estratégias sugerem ainda que as alianças são criadas, pelo menos em parte, como opções reais em grandes investimentos em determinadas indústrias ou mercados, permitindo às empresas manter flexibilidade e, ao mesmo tempo, fornecer informações em primeira mão sobre o novo mercado para reduzir a incerteza (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Estas informações colocariam as organizações à frente de seus concorrentes, tanto em lucratividade, participação de mercado e melhorando sua reputação por meio das repetidas alianças (GULATI, 1999; SIVADAS; DWYER, 2000; WANG; CHIU; CHEN, 2015).

Os valores efetivos, a partir da criação de alianças, exigem que as empresas inseridas na rede desenvolvam a capacidade de coordenar além das fronteiras organizacionais e desenvolver ativos específicos que permitam a interação com o parceiro. Também exigem que desenvolva e refine a partilha de informações e utilize mecanismos de governança eficazes, incluindo contratos e relações baseadas na confiança. As capacidades relacionais possuem alguns dos atributos da ambiguidade causal e isolam mecanismos que os tornam fontes de vantagem competitiva (ou desvantagem na sua ausência). Como as empresas dependem de mecanismos externos de crescimento, as capacidades de aliança e aquisição são condições necessárias para o sucesso a longo prazo, aumentando o desempenho financeiro por meio do crescimento rápido e do alcance de novos mercados, representado pela participação de mercado (HELFAT et al., 2009; WANG; CHIU; CHEN, 2015).

Lorenzoni e Lipparini (1999) e Zacca, Dayan e Ahrens (2015) relacionam o crescimento da organização a capacidade relacional, evidenciando que as empresas precisam desenvolver a capacidade de interagir com outras empresas para melhor gerenciar seus refinamentos de competências internas, pois o conhecimento interno deve ajudar a empresa a apreciar, selecionar e mobilizar recursos externos, influenciando seu desempenho financeiro (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Segundo estes autores, a capacidade de *network* pode afetar diretamente o desempenho organizacional, compreendido por crescimento das vendas, participação de mercado, número de empregados e rentabilidade (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

A busca por resultados que levam ao crescimento da inovação, na investigação das capacidades de *network*, endereçaram a propensão da organização a realizar mais inovações quando inserida em uma rede de alianças, o que conseqüentemente aumentará os resultados financeiros (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; CAPALDO, 2007; KENNY; FAHY, 2013).

Diante do exposto, este estudo propõe uma relação positiva entre a capacidade de *network* e o desempenho financeiro:

H1b: a capacidade de *network* tem relação positiva com o desempenho financeiro.

2.5.2 H2: A capacidade de *network* está positivamente relacionada com a orientação para o mercado

Uma organização não precisa possuir um recurso ou capacidade para que faça parte da base de recursos. Por exemplo, as organizações não possuem seus funcionários, mas estes são considerados sua base de recursos e criação de rotinas que se tornam capacidades (HELFAT et al., 2009).

As relações de dependências diádicas entre as empresas no mercado de negócios não existem isoladamente, o que pode ser uma limitação desta corrente. A maioria das organizações estão envolvidas em um conjunto de importantes relações comerciais, compostas por mais de uma conexão e que exigem flexibilidade e capacidade de adaptação a mais de um parceiro (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

A capacidade de *network* melhora a capacidade de uma empresa em explorar e desenvolver capacidades dinâmicas, por muitas razões: em primeiro lugar, as capacidades relacionais desenvolvem uma atmosfera de abertura a novas ideias, livre expressão de sentimentos e opiniões e os intercâmbios de informação proveitosos que levam a fertilização cruzada de ideias e melhores decisões gerenciais (DAS; TENG, 2000; DYER; SINGH, 1998). A geração de diversidade e uma grande quantidade de ideias facilitam as atividades de uma empresa na busca e desenvolvimento de novas capacidades (DANNEELS, 2008). Além disso, com a parceria bem nutrida, as empresas são impulsionadas a tolerar riscos e falhas, lidando com as incertezas melhor do que individualmente (JIANG, 2014).

Estas conexões de mercado vão desde redes de alianças com empresas parceiras a fontes de informações a partir do mercado, com consumidores, concorrentes e stakeholders (NARVER; SLATER, 1990; WALTER; AUER; RITTER, 2006). A capacidade de *network* é tida como um mecanismo de antecipação de oportunidades mercado, que leva a uma implantação de recursos mais focada na orientada para o mercado (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A orientação para o mercado é conhecida como um mecanismo de geração de informação do mercado. A definição de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994) capta a essência de sentir as necessidades do mercado, sejam elas expressas ou latentes, e permite que o conhecimento adquirido a partir dos consumidores e concorrentes seja disseminado

na organização (DAY, 1994; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). (DAY, 1994; JAWORSKI; KOHLI, 1996). Estes esforços são realizados para atender as necessidades e desejos dos consumidores. Entretanto, para driblar a inevitável competição de preços, uma empresa deve ir além das necessidades expressas dos clientes para suas necessidades latentes (NARVER; SLATER. MACLACHLAN, 2004).

Relações fortes permitem as empresas ganharem informações e ideias para solução de problemas, juntamente com a capacidade de aprendizagem e o ganho moral, assim como o suporte técnico (JIANG, 2014). Capacidades que permitem as empresas alcançarem o sucesso em redes são um fator importante na criação do conhecimento e na criação de valor (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). A capacidade de *network* enfatiza a gestão do relacionamento com as empresas parceiras, criando valor na cadeia de suprimentos por meio do desenvolvimento de uma base de conhecimento (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A orientação para o mercado é conhecida pela sua capacidade de aprendizagem a partir do mercado e também pela capacidade de criar valor para os consumidores e demais stakeholders, onde a informação também é a base para criação deste valor (NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994).

O objetivo geral da orientação para o mercado é demonstrar um comprometimento generalizado com um conjunto de processos, crenças e valores, refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o cliente e são guiadas por uma compreensão profunda e compartilhada das necessidades e do comportamento dos clientes e das capacidades dos concorrentes (DAY, 1994; NARVER; SLATER, 1990).

As empresas devem coordenar uma forte orientação de mercado com recursos e capacidades que aumentem a eficácia da função de marketing. Sem essa coordenação, o efeito positivo da orientação para o mercado no sucesso de novos produtos pode ser limitado a inovações incrementais e o efeito global de novos produtos bem-sucedidos sobre a lucratividade pode ser limitado (BAKER; SINKULA, 2005).

O impacto da capacidade de *network* e a orientação para o mercado deve ser alta dadas as condições de mercado que estas variáveis estão operando (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Sendo assim, a CN suporta a base de conhecimentos. É um mecanismo para o acesso ao conhecimento e a OM um mecanismo para aprender sobre as necessidades dos clientes e antecipar oportunidades de mercado.

Uma consequência relacionada ao desenvolvimento da capacidade de *network* é a troca de informações que leva ao acesso e gerenciamento de recursos dentro da rede. A criação e gestão de informações baseadas no mercado permite às empresas um conhecimento profundo sobre as necessidades dos consumidores, atuais e futuras, bem como dos demais stakeholders, que em mercados competitivos se encontram em constante transição (NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1995; BARRALES-MOLINAS; MARTINEZ-LOPEZ; GAZQUEZ-ABAD, 2014).

Diante do exposto, este estudo propõe uma relação positiva entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado.

H2: A capacidade de *network* é positivamente relacionada com a orientação para o mercado.

2.5.3 H3: A orientação para o mercado media a relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional.

Os efeitos diretos da orientação para o mercado no sucesso e lucratividade de novos produtos podem ser atribuídos à prioridade que as empresas atribuem à aplicação de inteligência de mercado oportuna aos processos de tomada de decisão (BAKER; SINKULA, 2005). Uma forte orientação para o mercado pode influenciar diretamente o resultado em inovação de uma empresa, criando um melhor ajuste entre os benefícios que os consumidores procuram e os benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes. A maioria da literatura existente mostra que as empresas mais orientadas para o mercado obtêm melhores resultados financeiros (GREENLEY, 1995; JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990) e de inovação (DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

A orientação para o mercado é um conjunto de capacidades para gerar e difundir as informações baseadas no mercado dentro das organizações, capturando as necessidades dos consumidores em busca em soluções para suas necessidades e compartilhando estas informações dentro da organização, por meio da disseminação e coordenação interfuncional (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994). Entretanto, estudos evidenciam que apenas a orientação

para o mercado não pode ser considerada um fator de explicação para o alcance de um melhor desempenho organizacional (Han et al., 1998)

A capacidade de *network* auxilia no acesso e troca de recursos de empresas inseridas nas redes, permitindo a reconfiguração de recursos já existentes para o alcance da vantagem competitiva (GULATI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Contudo, as informações trocadas entre organizações na rede estão mais focadas em melhorias de processos e produtos, e não tão focadas nas necessidades do mercado (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). Apesar disso, a capacidade de *network* é tida como habilidade que apoia o desenvolvimento de uma base de informações, sejam ela na rede de alianças ou a partir de informação do mercado (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

As hipóteses precedentes relacionam as interações entre a capacidade de *network*, orientação de mercado. Implicitamente, esta discussão sugere que a capacidade de *network* influencia o desempenho organizacional da empresa por sua influência na orientação para o mercado. De acordo com Slater e Narver (1995), uma empresa pode atingir o impacto do desempenho total da orientação de mercado (por exemplo, financeiro e inovação) somente se a orientação de mercado for impulsionada por um outras capacidades, estruturas e processos organizacionais apropriados. Uma vez que o acesso e a transferência de informações e recursos dentro da rede definem em grande parte os processos de inovação e a estrutura dos processos organizacionais, e a orientação para o mercado permite um maior entendimento acerca das reais necessidades do mercado, a partir da geração de informação, pode-se esperar que o efeito da capacidade de *network* no desempenho organizacional seja reforçado pelo efeito na orientação do mercado. Em outras palavras, a capacidade de *network* afeta a inovação, apenas por causa das características diferenciadoras que influenciam a orientação para o mercado, que, por sua vez, influencia o desempenho organizacional (BECK et al., 2011).

Especificamente, argumentos baseados em recursos implicam que as capacidades organizacionais mediam parcialmente a ligação recurso-performance (DOSI; NELSON; WINTER, 2002). O termo "base de recursos" implica, considerar as capacidades como "recursos" no sentido mais geral da palavra. Sendo assim, os recursos são algo que a organização pode aproveitar para realizar seus objetivos (HELFAT et al., 2009).

Levando em consideração as informações acima, este estudo propõe uma relação de mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional (H1a e H1b).

Estudos sobre a capacidade de *network* evidenciam que, utilizando uma base de conhecimentos a partir do mercado, o impacto no desempenho de novos produtos pode ser maior (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). Isso vai de encontro com os estudos que investigam o efeito da orientação para o mercado no desempenho de inovação organizacional (AUTAHENEGIMA, 1995; GATIGNON; XUEREBA, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005). A atribuição dessa relação entre a orientação para o mercado e a inovação é atribuída a geração e gerenciamento da inteligência de mercado dentro da organização (BAKER; SINKULA, 2005).

Narver e Slater (1994) atribuíram a inovação como uma consequência da orientação para o mercado, argumentando que empresas mais orientadas para o mercado detêm um maior conhecimento das tendências e necessidades dos consumidores, bem como da capacidade dos concorrentes, o que faz das empresas mais orientadas para o mercado mais propensas a inovação e ao sucesso de novos produtos (NARVER; SLATER, 1994).

Para identificar e explorar oportunidades, as empresas precisam constantemente procurar, detectar, pesquisar, filtrar e explorar tecnologias e mercados, locais e distantes (KOHLI, JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994). As mudanças rápidas nas preferências dos consumidores, o aumento da complexidade, os custos do desenvolvimento de produtos verdadeiramente novos e os avanços nas novas tecnologias exigem muitas vezes que a empresa olhe além de seus limites para acessar o conhecimento para NPD (DYER; SINGH, 1998; NARVER; SLATER, 1990; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Portanto, se a empresa tem a capacidade de acessar e avaliar o valor do conhecimento relevante residindo em diferentes pontos da rede e pode organizar sua transferência para outros pontos onde for necessário, então pode promover com êxito a criação de conhecimento e inovação (GULATI, 1999). Estas descobertas implicam que a capacidade de *network* pode ajudar as empresas a acessarem fontes de conhecimento externas, que são fontes importantes de novas ideias de produtos e geração de novos conhecimentos e tecnologias (MU; BENEDETTO, 2012).

Também abordando a OM pela perspectiva de geração de informações baseadas no mercado, Ozkaya et al. (2015) avaliariam o papel da OM em relação a inovações baseadas no mercado (sucesso no desenvolvimento de novos produtos), indicando que a OM quando gera e integra o conhecimento de mercado tem efeito positivo em inovações baseadas no mercado, que implicam em sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Han et al. (1998), é esperado que a orientação para o mercado melhore o resultado de inovação e o desempenho de novos produtos, porque conduz a uma disposição contínua e proativa acerca das necessidades dos clientes, e isso enfatiza o melhor uso das informações (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Os resultados apontam que a OM é facilitadora da inovação nas organizações e que isso, conseqüentemente, afeta de forma positiva o desempenho, porém ressaltam a necessidade de avaliar a relação da OM com outras variáveis organizacionais a fim de explicar o alcance de um maior desempenho organizacional (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

A capacidade de *network* é um mecanismo de acesso a fontes externas de informação, que residem na rede, o que pode levar a uma orientação mais voltada ao produto que ao mercado. Por outro lado, a orientação para o mercado explora as informações principalmente a partir dos consumidores e concorrentes, o que auxilia o foco nas reais necessidades do mercado, aumentando o impacto no desempenho de inovação pelo sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo, mais valor é criado no processo de desenvolvimento de novos produtos das empresas em organizações que têm maiores habilidades abrangentes, isto é, integração de informações externas com estruturas internas (DAY, 1994; SRIVASTAVA et al., 1998).

Diante do exposto, este estudo propõe uma relação de mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação.

H3a: A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação.

Zacca, Dayan e Ahrens (2015) encontraram indícios que a capacidade de *network* pode afetar diretamente o desempenho organizacional, compreendido por crescimento das vendas, participação de mercado, número de empregados e

rentabilidade, mas que quando mediada pela criação do conhecimento, tem efeitos mais significativos no desempenho organizacional, aumentando os resultados financeiros (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

Para Thornton, Henneberg e Naudé (2015) o *network* tem efeito significativo no desempenho organizacional quando mediado pela orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990) e pela gestão dos relacionamentos na rede (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Isto porque, a habilidade de criar e manter os relacionamentos na rede impulsiona o processo de reconhecimento, atendimento e satisfação das necessidades do cliente, representado pela orientação para o mercado (THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015).

A orientação para o mercado é frequentemente relacionada com ganhos de resultado e efeitos positivos no desempenho financeiro da organização (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; SMIRNOVA et al. 2011; LIU et al., 2013; OZKAYA et al., 2015). Para Narver e Slater (1990), a sobrevivência a longo prazo na presença da concorrência faz com que a organização tenha que constantemente se adaptar ao mercado para criar valor para o consumidor, o que torna a perspectiva de longo prazo imprescindível. Já a lucratividade é o resultado da orientação para o mercado. Os estudos seminais de orientação para o mercado demonstraram, junto com a definição do seu conceito, uma relação positiva com o desempenho as organizações (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER. 1993; NARVER; SLATER, 1994).

Tan, Bi e Smyrnios (2014) observam que a rede é capaz de transformar os recursos base do mercado em valores mais altos, e ajudam a explicar a relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho. Sendo assim, as empresas que desenvolvem a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), aumentam os ativos específicos de canais por meio da integração das atividades, da troca de informações e da coordenação superior com os parceiros da cadeia de abastecimento (TAN; BI; SMYRNIOS, 2014).

Liu et al. (2013) complementam que esta constatação reforça a noção de que "a orientação para o mercado é de fato um processo de aprendizagem no qual as organizações aprendem de todos os aspectos do seu ambiente, incluindo clientes e concorrentes" (GREWAL; TANSUHAJ, 2001, p.70). Esse processo de aprendizagem permite que a empresa trabalhe em conjunto com parceiros da rede para redesenhar

processos e rotinas nos limites organizacionais e, dessa forma, ser mais responsivo às demandas dos clientes e às mudanças do mercado (LIU et al., 2013).

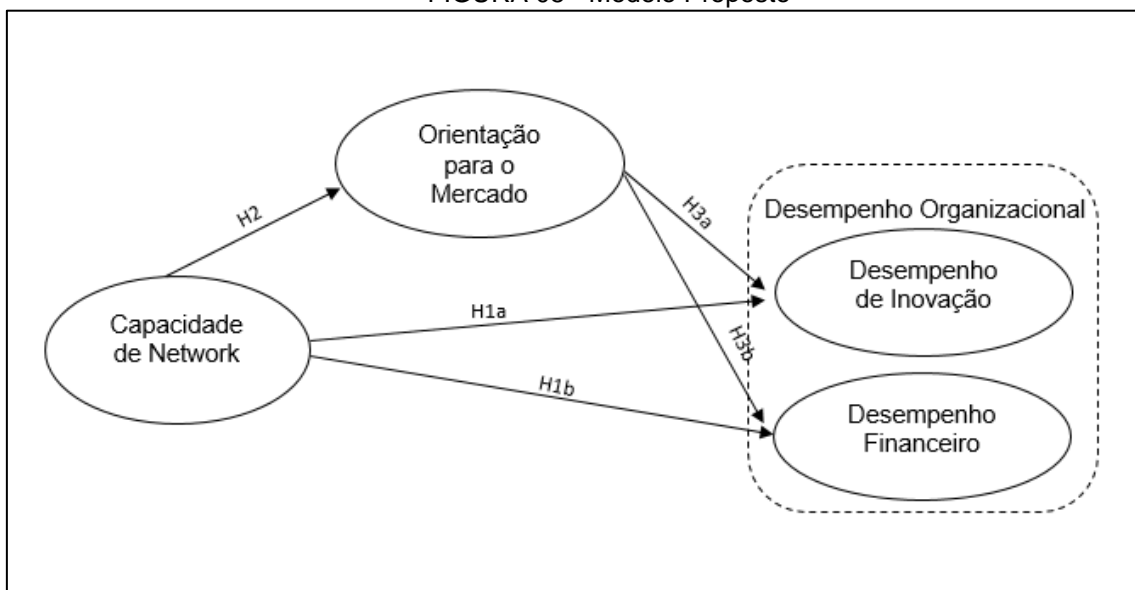
Thornton, Henneberg e Naude (2015) também sugerem que a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), quando influenciada por capacidades relacionais, terá um maior efeito no desempenho financeiro da empresa. Para estes autores, a capacidade de *network* atua como um mecanismo de aprendizagem interorganizacional que age como força captadora de outros comportamentos e capacidades organizacionais, sugerindo que a OM media a relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Diante do exposto, este estudo propõe que a orientação para o mercado media a relação entre a capacidade de *network* e o desempenho financeiro.

H3b: A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho financeiro.

A figura 5 contempla o modelo com as hipóteses a serem testadas neste estudo.

FIGURA 05 - Modelo Proposto



FONTE: A autora (2017).

O quadro 12 apresenta as hipóteses a partir das referências utilizadas na construção das relações propostas.

QUADRO 12 - Hipóteses do Estudo

HIPÓTESES	REFERÊNCIAS
H1: A capacidade de <i>network</i> tem relação positiva com o desempenho organizacional	HELFAT et al., 2009; DYER; SINGH, 1998; LORENZONI; LIPPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ (2015); WANG et al. (2015)
H1a: A capacidade de <i>network</i> tem relação positiva com o desempenho de inovação	LORRENZONI; LIPPARINI, 1999; PAULRAJ; LADO; SHUEN, 2006; WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; CAPALDO, 2007; KENNY; FAHY, 2013; WANG; CHIU; CHEN, 2015
H1b: A capacidade de <i>network</i> tem relação positiva com o desempenho financeiro	WALTER; AUER; RITTER (2006); ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ (2015); WANG et al. (2015)
H2: A capacidade de <i>network</i> tem relação positiva com a orientação para o mercado	THORNTON; HENNEBERG; NAUDE, 2015; SMIRNOVA et al., 2011; NARVER; SLATER, 1995
H3: A orientação para o mercado tem um efeito mediador na relação entre a capacidade de <i>network</i> e o desempenho organizacional	WALTER; AUER; RITTER, 2006; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; OZKAYA et al., 2015
H3a: A orientação para o mercado tem um efeito mediador na relação entre a capacidade de <i>network</i> e o desempenho de inovação	MU; BENEDETTO, 2012; OZKAYA et al.; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; WANG; CHIU; CHEN, 2015
H3b: A orientação para o mercado tem um efeito mediador na relação entre a capacidade de <i>network</i> e o desempenho financeiro	WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al. 2011; LIU et al. 2013; OZKAYA et al. 2015

FONTE: A autora (2017).

O próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos empregados para responder o problema de pesquisa desta dissertação: *Qual o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre e a capacidade de network e o desempenho organizacional?*

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, este trabalho utilizou uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo, investigando uma base de dados primária. A pesquisa é classificada ainda como formal e com corte transversal, isto é, coletada em um único momento no tempo (MALHOTRA; BIRKS, 2007; CORBETTA, 2003; HAIR et al., 2010).

A pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa, que é considerada uma abordagem com forte ênfase no uso de perguntas formais e opções de resposta predeterminadas em questionários ou levantamentos administrados à grande quantidade de respondentes (HAIR et al., 2010).

O caráter desta pesquisa é descritivo, pois envolve a coleta de dados numéricos para responder as questões da pesquisa. As pesquisas descritivas são as que utilizam um conjunto de métodos e procedimentos científicos para coletar dados que descrevam as características existentes de uma população alvo ou estrutura de mercado definida. A fonte de dados necessários para tratar os problemas da pesquisa será primária, coletados diretamente de fontes de primeira mão para solucionar o problema em pauta (HAIR et al., 2010; MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Dados primários são originados pelo autor com o propósito específico de endereçar o problema proposto. São confeccionados exclusivamente pela fonte de dados do pesquisador, neste caso os gestores e funções afins de áreas envolvidas com o marketing e com a inovação (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

É um estudo formal, pois o objetivo é testar as hipóteses nulas por meio das respostas das perguntas realizadas. As hipóteses são classificadas como nulas, hipóteses testadas para possível rejeição, sob o pressuposto que são verdadeiras (HAIR et al., 2010). É um estudo estatístico que captura as características de uma

população, fazendo inferências a partir das características de uma amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente e generalizações sobre resultados são apresentadas com base na representatividade da amostra e na validade do projeto (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A apresentação será em formato de relatório, pois fornece um somatório de dados, e muitas vezes a reformulação desses dados para alcançar uma compreensão mais profunda ou para gerar estatísticas para comparação. Quanto ao tempo, será de corte transversal, ou seja, realizado uma vez e representando um ponto no tempo (COOPER; SCHINDLER, 2011; HAIR et al., 2010).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento abrange o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto o seu desenho quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e os meios técnicos, sendo o elemento mais importante para a identificação de um delineamento, o procedimento adotado para a coleta de dados (GIL, 2008).

Para atingir o objetivo de verificar o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional, a pesquisa foi delineada a partir de uma abordagem quantitativa, descrita por levantamento via internet e por visita ao entrevistado.

A técnica por levantamento, ou *survey*, foi empregada com o objetivo de examinar as relações entre as variáveis para responder as hipóteses propostas. Foi realizado via internet com acompanhamento via telefone e visitas aos entrevistados, em alguns casos. Segundo Babbie (2003), uma estratégia de *survey* permite uma descrição ou detalhamento quantitativo ou numérico de determinados traços e atributos de uma população, ao estudar sua amostra. A partir dos resultados da amostragem é possível generalizar ou fazer alegações acerca da população. Com esta estratégia de pesquisa, o foco não é descobrir o motivo da existência de uma relação, mas sim a identificação e a verificação de como ela ocorre (BABBIE, 2003).

A pesquisa *survey* foi realizada pela internet, utilizando a plataforma *Lime Survey*, onde cada respondente recebeu um link de acesso ao questionário por e-mail convidando-o a participar da pesquisa. Este tipo de questionário é chamado de auto

administrado e são enviados por meio eletrônico, ou seja, internet ou serviços online via *tablet* ou dispositivos móveis, para alcançar os participantes (MALHOTRA; BIRKS, 2007)

Também foram realizadas visitas na fase inicial da coleta de dados para certificação de que o questionário não sofresse com os fatores que pudessem causar vieses, como por exemplo, o não entendimento da questão, a divergência no perfil do respondente ou a falha no alcance da amostra mínima necessária para a análise de dados (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Este estudo utilizou variáveis latentes, que não são diretamente observáveis e já propostas na literatura, para analisar as hipóteses propostas na pesquisa. Estas variáveis são mensuradas por perguntas estruturadas que permitem as inferências a partir das características e/ou atributos de uma amostra (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Para um maior entendimento das medidas utilizadas para cada uma das variáveis latentes e suas dimensões, esta seção apresentará as suas definições constitutivas e operacionais. Segundo Gil (2008), a definição constitutiva aborda a representação teórica da variável escolhida, esclarecendo suas dimensões quando esta variável é complexa. A definição operacional é apresentada para dar maior entendimento ao instrumento de medida escolhido para a operacionalização do modelo (GIL, 2008).

As definições das variáveis utilizadas neste estudo estão dispostas no Quadro 13.

QUADRO 13 - Definição dos Termos

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	
Capacidade de <i>network</i>	D.C.	Definida como a habilidade da organização de criar, iniciar e encontrar novos parceiros e operar em redes de alianças. Esta capacidade engloba a habilidade de manutenção e gerenciamento da rede de relacionamentos, com o objetivo de permitir escolhas ótimas de recursos disponíveis para a rede e aumentar o número de redes ou a própria rede, bem como avaliar o melhor momento de finalizá-la (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MITREGA et al., 2012; MU; BENEDETTO, 2012).
	D.O.	Escala: Walter, Auer, Ritter (2006) original composta por 19 itens (APÊNDICE A). Medida: construto multidimensional operacionalizado pela escala tipo <i>likert</i> 10 pontos entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	
Orientação para o mercado	D.C.	Definida como a contínua criação de valor para os consumidores a partir da percepção e geração de informações do mercado, especificamente sobre os consumidores, atuais e futuros, e sobre as habilidade, forças e fraquezas dos concorrentes. Estas informações por sua vez são disseminadas dentro da organização, promovendo a coordenação interfuncional em busca de ações e processos em resposta às oportunidades do mercado (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; DAY, 1994; DESHPANDÈ; FARLEY; WEBSTER, 1993).
	D.O.	Escala: elaborada em um primeiro momento por Narver e Slater (1990), contendo 15 itens e traduzida a partir do estudo de Smirnova <i>et al</i> (2010) (APÊNDICE A). Medida: Construto tridimensional operacionalizado pela escala tipo <i>likert</i> de 10 pontos entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.
Desempenho de Inovação	D.C.	Definido como o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, mede a extensão das contribuições das atividades aplicadas de inovação no sucesso dos negócios (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER (2015), e o desempenho de mercado no lançamento de novos produtos (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004)
	D.O.	Escala: adaptado de Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) - 3 itens e Langerak, Hultink e Robben (2004) - 3 itens (APÊNDICE A). Medida: Construto unidimensional operacionalizado pela escala tipo <i>likert</i> de 10 pontos entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.
Desempenho Financeiro	D.C.	Definido com o alcance dos objetivos organizacionais, este conceito aborda medidas relacionadas aos resultados financeiros da organização incluindo lucratividade, participação de mercado, Market share e crescimento de vendas.
	D.O.	Escala: Wang, Chiu e Chen (2015) composta por 5 itens (APÊNDICE A). Medida: Construto unidimensional operacionalizado pela escala <i>Likert</i> de 10 pontos entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

FONTE: A autora (2017).

A partir das definições operacionais e constitutivas das variáveis objeto deste estudo, expostas no quadro 14, será caracterizada a amostra alvo desta pesquisa no próximo tópico.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população (Gil, 2008). A técnica de amostragem utilizada para coleta de dados primários e teste das

hipóteses desta pesquisa foi não-probabilística por julgamento. Esta técnica, também chamada de amostragem proposital, é indicada em casos onde os respondentes são selecionados porque o pesquisador acredita que atendem aos requisitos do estudo. Como todos os procedimentos de amostragem não probabilísticas, é impossível medir a representatividade da amostra, o que pode ser considerada uma limitação deste estudo (HAIR et al., 2010).

O objeto de análise da pesquisa foram as pequenas e médias empresas do setor de alimentos do Sul do Brasil e a unidade de análise foram os gestores, ou cargos afins, com um mínimo de envolvimento em processos de marketing e inovação.

Este setor foi selecionado para a pesquisa pois a inovação é um elemento chave na indústria de alimentos (SIDONIO et al., 2013). As tendências e mudanças no hábito dos consumidores, bem como a posição do Brasil na cadeia de subsistência alimentar, que ocupa o 2º lugar como fornecedor mundial (MDIC, 2015), trazem desafios a implementação de processos inovativos para atender as expectativas deste setor para os próximos anos (BNDES, 2014). O aumento da população, o crescimento da economia, da renda e o aumento da procura por alimentos mais práticos e elaborados, como os congelados e produtos para pessoas restrições alimentares, são fatores determinantes para o aumento da diversificação da demanda no setor de alimentos. O monitoramento constante deste ambiente dinâmico evidencia a necessidade de comportamentos orientados para o mercado.

Além disso, a indústria de alimentos está envolvida em um complexo agroindustrial, com redes de relacionamentos horizontais e verticais (SIDONIO et al., 2013). Esta característica facilita a análise da capacidade de relacionamento com a rede, representada pela capacidade de *network*.

O foco da pesquisa foram pequenas e médias empresas. As PMEs possuem características próprias, que as distinguem das grandes empresas e das microempresas. Estas características se referem ao seu capital social, à sua forma de organização, ao seu relacionamento com clientes, fornecedores, instituições governamentais e demais *stakeholders* (RAJU; LONIL; CRUM, 2011). Considerando que se espera neste estudo, que a utilização da rede externa aumente esta base de recursos e apresente outros benefícios, tais como a prevenção do desenvolvimento de rigidizes essenciais, deverá ser ainda mais importante nas PMEs, onde o capital social interno e seus recursos financeiros são relativamente deficientes. A utilização da redes externas por meio do desenvolvimento da capacidade de *network* pode

ajudar as PMEs. A influência da orientação para o mercado pode também compensar estas limitações, aumentando o acesso a informações diversas e novas formas de oportunidades de mercado (BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

Segundo dados do IBGE (2014), existem 6.742 organizações entre pequenas e médias empresas no setor de fabricação de alimentos no Brasil. As regiões Sul e Sudestes são as que tem maior representatividades neste setor, representando 67% das empresas deste setor (IBGE, 2014).

Com relação ao porte das empresas, pode-se utilizar dois critérios. Um baseado na receita operacional bruta anual (TABELA 1) e o outro que leva em consideração a quantidade de empregados formais do estabelecimento (TABELA 2).

A classificação do porte utilizando a receita operacional bruta anual, (TABELA 1), foi definida pelo BNDES (2014) para delimitar a concessão das diversas linhas de crédito oferecidas. Este critério também é adotado por outras instituições financeiras, que utilizam os mesmos valores base para classificação ou elegem outros valores (BNDES, 2016).

TABELA 1 - Critério de Classificação do Porte de Empresas pelo Faturamento Anual

Classificação	Receita Operacional Bruta (em reais)
Microempresa	Maior ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a r\$ 16 milhões
Media Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a r\$ 90 milhões
Media-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a r\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

FONTE: BDNES (2014).

O outro critério é o definido pelo O IBGE (2014), que classifica o porte com base no número de empregados de cada estabelecimento (TABELA 2).

TABELA 2 - Critério de Classificação do Porte de Empresas pelo Número de Empregados

Classificação	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19	Até 09
Pequenas	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	Acima de 500	Acima de 100

FONTE: IBGE (2014).

A classificação com base no número de empregados é mais utilizada por pesquisadores, pois utilizam dados históricos que são divulgados (IBGE) e pelo

Ministério do Trabalho (FIA 2016), portanto este será o critério utilizado neste trabalho (TABELA 2).

Os respondentes alvo desta pesquisa foram os gestores das áreas de marketing, qualidade, produção ou cargos afins incluindo, quando foi o caso, os proprietários das empresas do setor da indústria alimentícia. Para definir os elementos para compor a amostra foi utilizado o cadastro das empresas alimentícias da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), no estado do Paraná, e da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), no estado do Rio Grande do Sul. Também foram utilizados os cadastros de dois sindicatos do ramo de alimentos do estado do Paraná, o Sincabima (Sindicato da Indústria de Cacau e Balas, Massas Alimentícias e Biscoitos de Doces e Conservas Alimentícias) e o Sinditrigo (Sindicato da Indústria de Trigo), e dos participantes da Feira Anual do Setor de Panificação e Confeitaria (FIPAN2016), realizada em São Paulo capital.

Reunidos todos os cadastros supramencionados e após a confirmação dos cadastros válidos por telefone, o questionário foi disponibilizado para 701 empresas com cadastros válidos, com uma taxa de retorno de aproximadamente 20%, totalizando 141 questionários respondidos. Após a realização da purificação dos dados das análises descritivas, que permitiram uma maior acuracidade com relação ao perfil do objeto de análise, as pequenas e médias empresas do setor de alimentos, e da unidade de análise, gerentes e cargos afins com um mínimo de envolvimento em processos de marketing e inovação, chegou-se a uma amostra final de 111 questionários válidos, ou seja 15% do total da amostra.

O cálculo do tamanho da amostra ideal não é consenso na literatura, pois existem várias suposições para o tamanho de amostra que deve ser utilizada em um estudo de regressão com método estatísticos de Mínimos Quadrados Parciais (PLS) (HAIR et al., 2016). Para que a amostra possa ser considerada generalizável, estima-se uma razão de 10:1, isto é, dez unidades de amostra para cada variável (HAIR et al., 2016). Também há uma preocupação em aumentar o grau de liberdade, pois se a amostra ficar abaixo da proporção 5:1, corre-se o risco de tornar o resultado demasiadamente específico para o caso em particular. Sendo assim, quanto maior a amostra, maior o grau de liberdade e, conseqüentemente, maior a segurança de generalização dos resultados (HAIR et al., 2010).

O questionário desta pesquisa continha 4 construtos, sendo 1 formativo com quatro indicadores (capacidade de *network*), 1 reflexivo com 3 dimensões (orientação

para o mercado) e dois reflexivos unidimensionais (desempenho organizacional), totalizando 9 variáveis. Para tanto, esperava-se um mínimo de 90 questionários válidos para garantir a eficácia da análise, sem implicar em problemas de generalização da amostra. Em suma, conclui-se que a amostra desta pesquisa atende os requisitos mínimos do cálculo de amostragem para o método estatístico dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS), pois a coleta e a purificação retornaram um total de 111 questionários válidos.

A caracterização da amostra desta pesquisa se encontra de forma mais detalhada no capítulo 4 deste trabalho, intitulado Indústria de Alimentos do Brasil. A próxima seção explicará os métodos utilizados para a coleta de dados e os caminhos que levaram ao número de 141 questionários coletados.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Esta seção está dedicada aos métodos utilizados para o levantamento dos dados, bem como os recursos utilizados para alcançar um número desejável de amostra. Aqui serão apresentados o conteúdo das escalas utilizadas, as etapas para a validação do instrumento de coleta de dados, as plataformas e recursos utilizados para coleta de dados e os meios para se chegar a amostra objeto desta pesquisa.

3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados se deu por meio de questionário auto administrado, com coleta de dados realizada via internet (*online*) e pessoalmente pela autora, com o objetivo de alcançar o maior número de participantes (HAIR et al., 2010). A ferramenta utilizada para o envio dos questionários foi a plataforma *LimeSurvey*, pois o levantamento via internet oferece vantagens como um maior alcance de amostras difíceis de localizar. Além disso, o *LimeSurvey* oferece a facilidade em transferir os dados para a análise estatística quase que imediatamente, reduzindo as perdas por atividades manuais.

A primeira parte da construção do questionário se deu por perguntas sobre o perfil dos respondentes, 11 perguntas, seguidas das questões extraídas das escalas escolhidas dos quatro construtos investigados, a saber a capacidade de *network*, orientação para o mercado e desempenho de inovação e desempenho financeiro.

A escala de capacidade de *network* foi extraída do estudo realizado por Walter, Auer e Ritter (2006) e contém 19 itens. Esta escala tem uma característica formativa e é composta por quatro indicadores: coordenação, habilidades relacionais, conhecimento do parceiro e comunicação. É um construto formativo tipo II (reflexivo-formativo), que significa que seus indicadores têm itens reflexivos, que refletem a medida daquele indicador, mas cada indicador na sua composição total impacta formativamente no construto da capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006; BECKER; KLEIN; WETZELS, 2012; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015) (QUADRO 14).

QUADRO 14 - Resumo da Escala de Capacidade de *Network*

Escala Capacidade de Network	
Indicador	Itens
Coordenação	6
CNCO1	Análise das metas em parceria
CNCO2	Adequar recursos com parceiros
CNCO3	Informações sobre os objetivos dos parceiros
CNCO4	Escolha prévia dos parceiros
CNCO5	Funcionários específicos para parceria
CNCO6	Interação de objetivos com o parceiro
Habilidade de Relacionamento	4
CNHR1	Habilidade de bons relacionamentos
CNHR2	Empatia com parceiro
CNHR3	Flexibilidade na parceria
CNHR4	Solução conjunta de problemas
Conhecimento do Parceiro	4
CNCP1	Conhecemos o mercado do parceiro
CNCP2	Conhecemos input e output parceiro
CNCP3	Conhecemos pontos forte e fracos
CNCP4	Conhecemos os concorrentes
Comunicação	5
CNCI1	Reuniões regulares
CNCI2	Informalidade entre funcionários
CNCI3	Comunicação somente por projetos (Reversa)
CNCI4	Feedback constante
CNCI5	Compartilhamento de Informações

FONTE: WALTER; AUER; RITTER (2006).

O indicador coordenação tem o objetivo de medir o quanto a organização está engajada com o parceiro e consegue coordenar mutuamente os objetivos de cada um dos envolvidos na rede. Também está relacionada com a habilidade de escolha do parceiro por meio do julgamento prévio dos possíveis parceiros, levando em consideração seus objetivos e afinidades. Esta medida reflete o quanto a organização analisa os objetivos e a compatibilidade deles com os do parceiro, a adequação dos seus recursos para a parceria, se nomeia funcionários específicos para a relação e se

acontece um apoio mútuo para o alcance do sucesso de ambos (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

O segundo indicador, a habilidade de relacionamento, reflete o quanto a organização é flexível e se adapta aos parceiros. Esta flexibilidade é a chave para a construção de bons relacionamentos e condiciona o apoio mútuo e construtivo para a solução de eventuais problemas (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

O terceiro indicador, o conhecimento do parceiro, reflete o quanto a organização conhece seu parceiro. Este conhecimento é oriundo do mercado onde o parceiro atua, seus produtos, processos e serviços, pontos fortes e fracos. Adicionalmente, este indicador possui um item que reflete o conhecimento dos concorrentes, o que permite inferir que esta informação também é importante para o conhecimento do parceiro (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

O quarto e último indicador, a comunicação, reflete como as informações, a partir da parceria, são difundidas dentro da organização. Os fatores que indicam essa fluidez da informação como, as reuniões regulares, os feedbacks constantes e a informalidade ou não do compartilhamento da informação serão o ponto alto dos benefícios da parceria, onde toda a informação será utilizada em pró dos objetivos da organização, que busca um melhor desempenho (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A escala de orientação para o mercado foi extraída do estudo de Narver e Slater (1990). Esta escala é composta por três dimensões que refletem o comportamento e os objetivos da organização, sendo elas: a orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional. A escala contém 15 itens no seu formato original (NARVER; SLATER, 1990). Porém, na versão original, esta escala não está pronta para aplicação, necessitando de refinamento. A utilização da versão original exigiria um processo de readaptação e revalidação da sua medida (NARVER; SLATER, 1990). Por este motivo, optou-se pelo uso da escala de orientação para o mercado baseada na concepção original de Narver e Slater (1990) porém utilizada por Smirnova et al. (2011), que a aplicaram em seu estudo envolvendo também uma capacidade relacional (NARVER; SLATER, 1990; SMIRNOVA et al., 2011) (QUADRO 15).

QUADRO 15 - Resumo da Escala de Orientação para o Mercado

Escala Orientação para o Mercado	
Indicador	Itens
Orientação para o consumidor	
	6
OMCO1	Comprometimento com o cliente
OMCO2	Objetivos conectados com os clientes
OMCO3	Entendimento dos clientes
OMCO4	Satisfação do cliente
OMCO5	Pós-venda
OMCO6	Monitoramento satisfação cliente
Orientação para o concorrente	
	4
OMCC1	Discutir forças e fraqueza dos concorrentes
OMCC2	Responder à concorrência
OMCC3	Focar em oportunidades alvo
OMCC4	Compartilhar informações
Coordenação Interfuncional	
	5
OMCI1	Visitas regulares
OMCI2	Informações abertas
OMCI3	Departamentos integrados
OMCI4	Valorizar os clientes
OMCI5	Compartilhamos recursos

FONTE: SMIRNOVA et al. (2011) adaptada de NARVER; SLATER (1990).

A primeira dimensão da escala de orientação para o mercado, a orientação para o consumidor, reflete o quanto as ações da organização estão voltadas para o entendimento das necessidades dos clientes. Esta dimensão avalia o comprometimento da organização em atender as necessidades dos clientes, o que também é traduzido por guiar suas estratégias para entregar mais valor para estes clientes. A satisfação do cliente como objetivo também é avaliada, assim como o constante monitoramento desta satisfação. A importância do serviço de pós-vendas também é evidenciada como elemento chave para completar a orientação para o consumidor (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A segunda dimensão da escala, a orientação para o concorrente, reflete quanto a organização detém o conhecimento das estratégias, objetivos e pontos fortes e fracos dos competidores do mercado. Esta informação, segundo Narver e Slater (1990), é importante para que a empresa possa focar em determinados clientes-alvo quando tem a oportunidade de conseguir uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes de mercado. Ainda, segundo estes autores, entendendo os concorrentes as empresas conseguem antecipar suas ações e manter certa vantagem no lançamento de produtos e serviços para o mercado (NARVER; SLATER, 1990).

A terceira e última dimensão, a coordenação interfuncional, reflete como estas informações sobre os clientes e concorrentes são difundidas dentro da organização. Essa difusão começa com visitas regulares aos clientes importantes, para fortalecer o

relacionamento e reter aqueles clientes que são os mais importantes para a organização. Também são avaliadas a fluidez do compartilhamento destas informações dentro da empresa, por funcionários e entre departamentos. Quanto mais fluida a informação, maior a probabilidade de os gestores entenderem como deliberar sobre as ações que devem ser tomadas em busca do atendimento das necessidades do mercado. O compartilhamento dos recursos com outras unidades do negócio também é um indício de coordenação entre a organização e está refletido no último item da escala de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990).

Para entender o impacto da capacidade de *network* e da orientação para o mercado no desempenho organizacional, duas medidas de desempenho foram utilizadas neste trabalho. A primeira se refere ao desempenho de inovação, que busca refletir quais resultados o sucesso ou fracasso dos novos produtos trouxeram para a organização nos dois últimos anos de atividades da empresa. A escala que mede o desempenho de inovação, operacionalizada neste estudo, foi adaptada do trabalho dos autores Langerak, Hultink e Robben (2004) e Kuhne, Gellynck e Weaver (2015), que utilizaram estas medidas em uma investigação detalhada acerca dos resultados de inovação em empresas orientadas para o mercado e em empresas envolvidas em alianças, respectivamente. A escala tem característica unidimensional e contém seis itens que refletem sua medida (QUADRO 16).

QUADRO 16 - Resumo da Escala de Desempenho de Inovação

Escala de Desempenho de Inovação	
Indicador	Itens
Desempenho de Inovação	6
DIIR1	Novas ferramentas de gestão
DIIR2	Melhores práticas P&D
DIIR3	Parcerias para inovar
DIIR4	Volume de vendas novos produtos
DIIR5	Faturamento novos produtos
DIIR6	<i>Market Share</i> de novos produtos

FONTE: Adaptada LANGERAK; HULTINK; ROBBEN (2004) e KUHNE; GELLYNCK; WEAVER (2015).

O principal objetivo desta escala é mensurar os resultados em melhores práticas de gestão, tanto de P&D quanto de parcerias, e se os objetivos de volume de vendas, faturamento e *market share* dos novos produtos foram alcançados nos últimos dois anos de atividades da organização (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

A segunda medida de desempenho utilizada neste trabalho é a escala de desempenho financeiro, que busca refletir os ganhos ou perdas que a organização registrou e que estão relacionados aos seus objetivos enquanto organizações com fins lucrativos. A escala utilizada foi extraída do trabalho de Wang, Chiu e Chen (2015), é um construto unidimensional. Apresenta medidas subjetivas de desempenho e contém 05 itens. Estes autores utilizaram esta escala em uma investigação do efeito do capital relacional no desempenho organizacional e que, segundo eles, capta a medida do resultado das operações organizacionais, incluindo o alcance dos objetivos internos e externos da organização, sempre fazendo uma comparação com as empresas concorrentes (WANG; CHIU; CHEN, 2015) (QUADRO 17).

QUADRO 17 - Resumo da Escala de Desempenho Financeiro

Escala de Desempenho Financeiro	
Indicador	Itens
Desempenho Financeiro	5
DOF1	Sucesso
DOF2	<i>Market share</i>
DOF3	Crescimento rápido
DOF4	Lucratividade
DOF5	Reputação (<i>goodwill</i>)

FONTE: Adaptado de WANG; CHIU; CHEN (2015).

O desempenho financeiro avaliado por meio de medidas subjetivas permite ao gestor classificar seu desempenho em comparação com os concorrentes do mercado, fornecendo informação sobre o seu sucesso, crescimento no mercado, lucratividade e reputação. Estas medidas, quando acima da média, indicam que a empresa está conseguindo agir de acordo com os seus objetivos, colhendo bons frutos das ações implementadas em busca de uma vantagem competitiva sustentável (WANG; CHIU; CHEN, 2015).

Apresentadas as dimensões e indicadores das escalas utilizadas neste estudo, o quadro 18 reúne um breve resumo de todas as escalas empregadas para alcançar o objetivo desta pesquisa.

QUADRO 18 - Escalas e Indicadores Utilizados no Modelo Proposto

Variáveis do modelo	Dimensão	Número de indicadores
Capacidade de Network	Coordenação	6
	Habilidade de Relacionamento	4
	Conhecimento do Parceiro	4
	Comunicação	5
Orientação para o Mercado	Orientação para o consumidor	6
	Orientação para o concorrente	4
	Coordenação Interfuncional	5
Desempenho de Inovação	Unidimensional	6
Desempenho Financeiro	Unidimensional	5

FONTE: A autora (2017).

Apresentadas as escalas que permitiram a mensuração dos atributos de cada variável investigada neste estudo, a próxima seção abordará o procedimento para elaboração e validação das escalas. Todas as escalas, capacidade de *network*, orientação para o mercado, desempenho de inovação e desempenho financeiro, foram originalmente elaboradas no idioma inglês e exigem validação de conteúdo tanto na tradução, como em ajustes de acordo com o contexto onde serão utilizadas.

3.5.2 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

Este trabalho utilizou o questionário estruturado disponibilizado em plataforma online e aplicado por visitas para a coleta dos dados da pesquisa. Segundo Gil (2008), entre técnicas como questionários e entrevistas, pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e economicamente viável de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. Por ser aplicável aos mais diversos segmentos da população e por possibilitar a obtenção de dados facilmente tabuláveis e quantificáveis, o questionário constitui hoje a técnica mais adequada nas pesquisas de opinião e de mercado.

As escalas utilizadas no questionário são inicialmente desenvolvidas e utilizadas na língua inglesa, e foram aplicadas originalmente e empiricamente em ambientes culturais diferentes do Brasil. Por este motivo, foi necessário realizar a validação destes itens antes de iniciar a coleta de dados no campo. Richardson (1999, p. 174) afirma que a validade de um questionário “é a característica de maior

importância para avaliar sua efetividade”. Ou seja, um questionário é válido se ele mede o que se deseja.

O processo de tradução do presente questionário procurou seguir as recomendações feitas pelos autores Malhotra e Birks (2007), que inclui a tradução direta, revisão por profissionais bilíngues, experts acadêmicos, a tradução reversa e finalmente a validação do instrumento com os experts empresariais. Foi feita uma adaptação nas questões das escalas, a partir das sugestões mencionadas nesta seção, com o objetivo de aproximar seu entendimento ao ambiente corporativo brasileiro, onde se encontram os respondentes desta pesquisa. Em um primeiro momento, as escalas foram traduzidas para o português pela autora, revisada por dois tradutores profissionais da língua inglesa e avaliadas por dois experts acadêmicos da área de administração. Em seguida foi realizada o *back translation*, para a certificação de que o questionário se mantinha fiel as questões originais das escalas, principalmente em termos de conteúdo e interpretação. Definida a versão final do questionário, procedeu-se a avaliação com dois experts da área, gerentes de marketing de empresas de médio porte do setor da indústria alimentícia, até chegar a versão final utilizada como instrumento de coleta de dados desta pesquisa (APENDICE B).

O quadro 19 apresenta o processo de validação do questionário utilizado nesta pesquisa, incluindo todas as etapas.

QUADRO 19 - Processo de Tradução do Questionário e Pessoas Envolvidas

Etapas	Responsável	Ação
Etapa 1	Autora	Tradução livre
	Experts bilíngues	Ajustes na tradução
	Experts acadêmicos	Ajustes em palavras chave
	Experts bilíngues	<i>Backtranslation</i>
Etapa 2	Experts gestores da área de marketing	Ajustes nas palavras chave

FONTE: A autora (2017).

No primeiro momento da validação das escalas, o da tradução e revisão por experts acadêmicos, foram realizadas algumas alterações para aderir significância as questões, em função do contexto empresarial brasileiro. Nesta etapa foram sugeridas a inserção de questões de perfil, com o intuito de controlar a amostra, e uma pergunta de controle ou viés, inserida propositalmente no meio do questionário para avaliar a atenção do respondente quanto a resposta do questionário. Esta primeira versão do questionário está disponível no apêndice B

No segundo momento da validação, o questionário foi validado com profissionais da área de marketing da indústria de alimentos. Esta etapa foi realizada com o objetivo de entender a compreensão das questões e se elas realmente estavam refletindo a rotina dos profissionais desta área. Cada ambiente profissional tem sua linguagem específica, que pode determinar o entendimento acerca das questões utilizadas nesta pesquisa. O ajuste proporcionado por esta etapa da validação do questionário foi de extrema importância para garantir o entendimento das questões e conferir aderência as respostas de concordância com as afirmações propostas. Para esta etapa, dois profissionais foram consultados em momentos distintos e suas sugestões serão expostas a seguir.

A primeira entrevista aconteceu pessoalmente no dia 19 de julho de 2016, às 11h00, e teve duração de 30 minutos. O primeiro entrevistado atua como diretor de marketing em uma empresa brasileira do setor de alimentos do estado do Paraná, com mais 45 anos de experiência no mercado nacional e 20 anos de experiência em atividades de exportação. Esta empresa atua especificamente do ramo de fabricação de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas. Sua avaliação foi criteriosa e sua experiência auxiliou na identificação de eventuais palavras com duplo sentido e que poderiam prejudicar a interpretação das afirmações propostas. Suas observações foram:

- a) Na escala de orientação para o mercado, no item 2 – *Na nossa empresa as estratégias são guiadas pelo objetivo de aumentar o valor para os nossos clientes*, a palavra “valor” foi interpretada inicialmente como valor financeiro. Ao ser questionado, o entrevistado indicou que nesta área dificilmente as pessoas se referem a “valor” como benefícios para o produto. Foi sugerida a alteração pela palavra “benefício”, para que prontamente pudesse ser identificada com o significado de valor agregado ao benefício entregue junto ao produto. Como a sugestão foi julgada pertinente à proposta do avaliador, foi acatada e a questão alterada para “*Na nossa organização, as estratégias são guiadas pelo objetivo de entregar ao cliente produtos/serviços que apresentem mais benefícios.*”
- b) Na escala de orientação para o mercado, no item 15 – *Compartilhamos recursos (ex.: pessoas, finanças, matéria-prima) com outras unidades do negócio, caso exista.*”, foi observada uma certa dificuldade por parte

do entrevistado em entender quais seriam estes recursos e como aconteceria o compartilhamento. Como a empresa que este entrevistado atua não possui filiais, a dificuldade foi atribuída a este fato. Para buscar evitar um impasse na hora da resposta, a questão foi complementada com a observação “*caso não exista filiais, marque a opção 1*”.

- c) Na escala de capacidade de *network*, a questão 2 – “*Nós adequamos o uso de recursos individualmente para cada parceira*” houve certa dificuldade de interpretação pelo entrevistado quanto à adequação do recurso, se seria para cada projeto ou cada parceira. Acatando a sugestão do entrevistado, a questão foi alterada para “*Nós adequamos o uso dos recursos para cada projeto que desenvolvemos em parceria*”
- d) Na escala capacidade de *network*, na questão 16 – “*Em nossa empresa, os funcionários desenvolvem contatos informais entre eles.* ” O entrevistado sentiu dificuldade em entender se estes contatos informais se referiam à relacionamentos pessoais. Foi sugerida a alteração da pergunta para uma maior clareza sobre este relacionamento. A sugestão foi acatada e a questão alterada para: “*Em nossa empresa, os funcionários desenvolvem relacionamentos pessoais entre eles.* ”
- e) Na escala de capacidade de *network*, na questão 17 – “*Em nossa empresa, a comunicação é feita exclusivamente através de projetos e assuntos específicos.* ”, o entrevistado relatou certa dificuldade em entender se a questão se referia a relacionamentos mais formais, sugerindo a inclusão das palavras “estritamente profissional” para dar ênfase ao que realmente deveria ser entendido. A sugestão foi acatada, e questão alterada para: “*Em nossa empresa, a comunicação é estritamente profissional, feita através de projetos e assuntos específicos.* ”
- f) Na escala de desempenho de inovação, na questão 6 – “*Alcançamos os objetivos de participação de mercado dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.* ”, o entrevistado questionou se participação do mercado era o *market share* da empresa, pedindo para que a palavra em inglês fosse acrescentada, conferindo um maior entendimento. A

sugestão foi acatada, e questão alterada para: *“Alcançamos os objetivos de participação de mercado (market share) dos novos produtos lançados nos últimos dois anos”*.

A segunda entrevista foi realizada por vídeo conferência em 21 de julho de 2016, as 15h00, e teve duração de aproximadamente 25 minutos. O segundo entrevistado atua como profissional especialista em logística do setor de alimentos em uma empresa espanhola. Iniciou sua atuação na indústria de alimentos em uma empresa curitibana de derivados de leite, onde foi diretor durante 7 anos. Suas observações também foram criteriosas e apenas reforçaram as observações do primeiro entrevistado. As observações apresentadas pelo segundo entrevistado dizem respeito a:

- a) Na escala de orientação para o mercado, no item 2 – *Na nossa empresa as estratégias são guiadas pelo objetivo de aumentar o valor para os nossos clientes*, a palavra “valor” novamente foi interpretada inicialmente como valor financeiro. Ao explicar para o entrevistado que a palavra valor (*value*) se referia aos benefícios dos produtos, ele sugeriu que a questão fosse alterada de maneira a abranger este conceito e evitar dúvidas interpretações. Como a sugestão já havia sido indicada pelo primeiro entrevistado, foi acatada e questão alterada para *“Na nossa organização, as estratégias são guiadas pelo objetivo de entregar ao cliente produtos/serviços que apresentem mais benefícios”*.
- b) Na escala de capacidade de *network*, na questão 5 – *“Nós nomeamos coordenadores que são responsáveis pelas relações como os parceiros.”* O entrevistado julgou a palavra coordenadores muito específica, podendo esta função variar de empresa para empresa. A sugestão foi acatada e a questão alterada para: *“Nós nomeamos funcionários que são responsáveis pelas relações como os parceiros.”*
- c) Na escala de desempenho de inovação, na questão 5 – *“Alcançamos os objetivos de crescimento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.”*, o entrevistado sugeriu que fosse especificado que tipo de crescimento estava sendo questionado. A sugestão foi acatada e a questão alterada para: *“Alcançamos os objetivos em*

faturamento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos. ”

- d) Na etapa de perguntas sobre a caracterização da empresa, o entrevistado sugeriu que estes elementos fossem colocados no início do questionário, pois segundo ele no final da pesquisa o respondente está cansado e estes itens são fáceis de responder. A sugestão foi considerada pertinente e foi acatada para as próximas respostas.

Conforme demonstrado nas sugestões dos experts que atuam como profissionais no mercado de alimentos, esta etapa se mostrou essencial para um melhor entendimento das questões propostas pela pesquisa. Após esta segunda etapa, o questionário foi finalizado e disponibilizado para a coleta. O questionário na formatação final contendo 56 questões, 11 de perfil e 45 relacionadas às escalas, se encontra no apêndice C.

3.5.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados em sua maioria eletronicamente, por meio da plataforma online Limesurvey. Em alguns casos, a pesquisadora realizou visitas às empresas e à uma feira na cidade de São Paulo, onde os expositores eram empresas da indústria de alimentos e responderam aos questionários sem qualquer intervenção da pesquisadora.

Para a tabulação e envio do questionário, foi utilizada a plataforma *Limesurvey* e para os disparos da lista de contatos das indústrias do setor de alimentos foi utilizada a plataforma *mailchimp*. A plataforma *Limesurvey* é uma plataforma gratuita que permite uma gama de possibilidade de configurações de questionários, número ilimitado de respondentes, além da exportação direta para o software SPSS. Já o *mailchimp* permite os disparos constantes para uma grande lista de e-mails, evitando o risco de ser bloqueado ou cair na caixa de *spam* dos e-mails destino. Também permite o controle do número de e-mails lidos e dos cliques no link da pesquisa.

O período de coleta de dados compreendeu pouco mais de dois meses, iniciados em 21 de julho de 2016 até 30 de setembro de 2016. A pesquisa foi realizada nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e em uma feira do setor de alimentos em São Paulo, que reunia as principais empresas do setor de alimentos do Brasil. A

amostragem desta população é não-probabilística, dada a falta de fontes confiáveis de cadastro e de obter um número exato da população de empresas da indústria do setor alimentício nestes estados. Para tanto, foram consultados os cadastros da Federação da Indústria do Estado do Paraná (FIEP) e da Federação da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), dois sindicatos de classe do estado do Paraná, o Sincabima e o Sinditriço, e as empresas expositoras da Feira FIPAN 2016 em São Paulo.

Os cadastros da Federação da Indústria tanto no estado do Paraná quanto do Rio Grande do Sul contemplam empresas de diversas atividades e setores. Na busca foi estipulado um filtro pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e pelo porte das empresas, baseado na classificação por número de funcionários fornecida pelo BNDES (2014) e buscando aquelas empresas que se enquadravam em pequeno e médio porte. Os cadastros ofereciam o telefone e, em alguns casos, o e-mail das empresas cadastradas. Esta amostra também se configura como não-probabilística porque os cadastros não possuem toda a população de indústrias do setor de alimentos daqueles estados, mas apenas daqueles que se cadastraram nesse sistema. Nestes cadastros, a busca pelo perfil da empresa foi realizada com os seguintes requisitos mínimos (QUADRO 20):

QUADRO 20 - Perfil de Pesquisa na Federação das Indústrias

Tipo	Opções
CNAE	Indústria de alimentos à base de derivados de carnes Indústria de alimentos à base de derivados de leite Indústria de alimentos à base de cereais Fabricação de alimentos para animais Indústria de alimentos à base de farinha e trigo Indústria de alimentos à base de café Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças Indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas

FONTE: A autora (2017).

No cadastro da FIEP e FIERGS, foram identificadas 742 empresas. Com o contato destas 742 empresas, procedeu-se a confirmação dos e-mails registrados no cadastro e, principalmente, do e-mail correto daquele funcionário que melhor preenchia o perfil de respondente da pesquisa, isto é, gerentes de marketing, gerente

de qualidade, gerente de produto ou funções afins. Esta confirmação foi realizada por telefone. Ao contatar estas empresas, eliminou-se 123 cadastros, pois estes ou haviam finalizado suas atividades ou estavam duplicados no sistema. Dentro destes 123 eliminados, também estão os que não atenderam as ligações, impossibilitando a confirmação dos seus dados. Restou uma amostra de 619 empresas válidas deste cadastro.

Também foi utilizado cadastro das empresas participantes da FIPAN 2016 (Feira da Indústria Panificação e Confeitaria), realizada na cidade de São Paulo, no Expo center Norte, nos dias 21 a 23 de julho de 2016. O cadastro da FIPAN2016 disponibilizava os dados das empresas como CNAE, nome do responsável, e-mail e telefone, totalizando 39 empresas que se encaixavam no setor de indústria de alimentos. Nesta feira, foram coletados pessoalmente 20 questionários com as empresas expositoras. Após a feira, foi utilizado o cadastro das 19 empresas restantes para envio do questionário online.

Em contato com os sindicatos do ramo de alimentos do Estado do Paraná, dois sindicatos se prontificaram a apoiar a pesquisa, o Sincabima e o Sinditriço, disponibilizando uma lista de contatos com nome da empresa, telefone e e-mail. O Sincabima forneceu uma lista com os associados cadastrados, que somavam 24 empresas, já o Sinditriço forneceu o cadastro dos associados com 81 contatos, dos quais, 45 já estavam na lista de cadastro da FIEP e 17 não atenderam as ligações, impossibilitando a confirmação de e-mails. Dos sindicatos, o cadastro somou 43 empresas com e-mails válidos.

Os e-mails foram disparados para a lista completa com os 701 contatos válidos e confirmados, 619 do cadastro das indústrias, 39 da FIPAN, 24 do Sincabima e 19 do Sinditriço. O cadastro na plataforma *mailchimp* permitiu o acompanhamento dos clicks nos e-mails, e deste total, apenas 25% dos e-mails foram abertos pelos destinatários. Das 701 empresas consultadas, 141 questionários online completamente preenchidos foram recebidos, caracterizando um retorno aproximado de 20%.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica estatística utilizada para a análise das respostas e tratamento dos dados foi a regressão com mediação pelo modelo de equações estruturais (Structural

Equation Modeling – SEM em inglês) e ajuste pelo método dos mínimos quadrados (PLS-SEM). O PLS-SEM é um software de modelagem de equações estruturais pelo método de mínimos quadrados com foco na variância das variáveis dependentes do modelo proposto (WONG, 2013). Esta variância no PLS-SEM é explicada pela medida do caminho entre uma variável e outra. O PLS-SEM utiliza dados disponíveis para estimar as relações de caminho no modelo com o objetivo de minimizar os termos de erro (isto é, a variância residual) das construções endógenas (dependentes). Por outras palavras, o PLS-SEM estima coeficientes (isto é, relações de modelo de caminho) que maximizam os valores do coeficiente de determinação (R^2) das construções endógenas (alvo) (HAIR et al., 2016).

O PLS-SEM ajusta o modelo aos dados da amostra para obter as melhores estimativas de parâmetros, maximizando a variância explicada da(s) variável (s) latente(s) endógena(s) (HAIR et al., 2016). É uma abordagem de modelagem suave para SEM, sem suposições sobre distribuição de dados. Assim, o PLS-SEM se torna uma boa alternativa a outros softwares de modelagem de equações estruturais quando se encontram as seguintes situações (WONG, 2013):

1. O tamanho da amostra é pequeno.
2. As aplicações têm pouca teoria disponível.
3. A precisão preditiva é primordial.
4. A especificação correta do modelo não pode ser assegurada.

O PLS é útil para a modelagem de equações estruturais em projetos de pesquisa aplicada, especialmente quando há participantes limitados e quando a distribuição de dados é não normal (HAIR et al., 2016).

Antes da aplicação da técnica PLS-SEM, foi realizada a purificação dos dados e análises estatísticas iniciais para o reconhecimento e confiabilidade da amostra. A manipulação e tratamento dos dados das técnicas estatísticas de frequência, descritivas e exploratórias foram realizadas no software SPSS23 (*Statistical Package for Social Sciences*). As análises de consistência e validade convergente e discriminante, confiabilidade da escala e a técnica estatística de modelagem por equações estruturais com mediação e análise confirmatória foram realizadas no software smartPLS.

3.6.1 Purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes

Após a retirada do questionário da plataforma online *LimeSurvey*, os dados foram transferidos para o software SPSS23 para dar início a purificação e análise dos dados. Esta etapa compreendeu três fases: a busca por *missing values*, a busca por questionários que não atendessem ao perfil da amostra requerida e a busca por *outliers*. A busca por *missing values* compreende a busca por questionários que não estejam completamente preenchidos ou informações de um participante ou um caso que não esteja disponível para uma ou mais variáveis de interesse (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Em seguida, por meio da análise descritiva e de frequência no software SPSS23, os questionários foram examinados para entender se os perfis dos respondentes eram compatíveis com o perfil proposto para esta pesquisa. Esta análise foi feita pelo exame das respostas de perfil tanto da empresa quanto do respondente, que neste estudo foram coletadas por meio de 11 questões localizadas no início do questionário, conforme sugestão do gestor de marketing na fase de validação do questionário (ver subitem 3.5.2).

Finalmente, também com a ajuda do software SPSS23, foi realizada a busca por *outliers*. *Outliers* são pontos de dados que refletem casos incomuns que podem prejudicar a distribuição da amostra. Por isso são tidos como erros de entrada que devem ser corrigidos ou removidos durante a edição dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2014). Esta análise é frequentemente realizada utilizando como base os *boxplots* gerados na análise descritiva exploratória, e que indicam quais casos estão fora da faixa de casos comuns dentro daquela amostra (HAIR et al., 2016).

A purificação dos dados começou de fato com a transferência dos dados da plataforma online *Limesurvey* para o software SPSS23. Dos questionários respondidos, cada um deles composto por 56 questões, sendo 11 perguntas sobre o perfil dos respondentes e 45 perguntas relacionadas as variáveis do estudo (APÊNDICE C), iniciou-se a etapa de purificação dos dados. Esta etapa tinha como principal objetivo entender o comportamento das variáveis (PALLANT, 2010). Aqueles questionários que estavam incompletos na plataforma *LimeSurvey* não foram considerados, sendo extraídos somente os completamente preenchidos (141).

Realizada a primeira fase de purificação dos dados, a busca por *missing values*, não foi identificado nenhum questionário que não estivesse completamente preenchido. Porém, dentre as 56 questões dos questionários, mais uma questão foi inserida com o objetivo de controlar a atenção do respondente as perguntas da

pesquisa. Esta questão pedia para o respondente marcar 1 caso estivesse atento a questão. Com este controle (viés) foi constatado que 05 questionários continham marcações em desacordo com o solicitado, o que indicou que estes respondentes não estavam atentos as questões e isso poderia prejudicar a distribuição dos dados. Estes 05 questionários foram excluídos, restando 136 questionários completos (TABELA 3). Os dados então foram submetidos a próxima fase de purificação de dados, a análise descritiva pelo teste de frequência no *software* SPSS 23.

Além da identificação daqueles questionários que responderam erroneamente à pergunta de controle, pode-se observar um problema no questionário. A pergunta 15 da escala de orientação. Esta pergunta com a declaração: “*OMCI 2.15 Compartilhamos recursos (ex: pessoas, finanças, matéria-prima), com outras unidades do negócio (filiais). Caso não exista marque a opção 1*”, era direcionada àquelas empresas com unidades subsidiárias, sendo solicitado àquelas que não se enquadrassem a declaração, que marcassem o número 1. A sugestão deste controle foi dada na fase de validação dos dados, com o primeiro entrevistada (ver 3.5.2), onde houve má interpretação da declaração. Porém, comparando as empresas participantes com as respostas, notou-se que a afirmação ainda não havia ficado clara, pois empresas sem unidades subsidiárias responderam como se tivessem filiais. Para evitar que esta questão danificasse a amostra, optou-se por retirá-la da análise.

Na segunda fase da purificação, a eliminação daqueles respondentes que não se enquadravam no perfil das empresas objeto desta análise, foram identificadas empresas que não se enquadravam no porte de pequenas e médias empresas. Foram identificadas 7 microempresas e 13 empresas de grande porte, que foram excluídas da amostra por não representarem a população objeto desta pesquisa. Restaram 117 questionários válidos (TABELA 3).

Ainda na fase de análise do perfil dos respondentes, procedeu-se a análise daqueles respondentes que tinham envolvimento com atividades de marketing ou de inovação, perguntas 1.9 e 1.10 do questionário, respectivamente. Foram identificados 03 respondentes que não tinham envolvimento com nenhum dos dois processos, nem marketing e nem inovação, e estes questionários foram eliminados. Restaram 114 questionários válidos (TABELA 3).

A terceira e última fase compreendeu a busca por *outliers*. Para tanto, os dados então foram submetidos ao teste de análise descritiva exploratória no *software*

SPSS23. Esta análise permite localizar os valores discrepantes, definidos como *outliers*, e que não se enquadram na amostra desejada (COOPER; SCHINDLER, 2014). A análise dos boxplots indicou a presença de 02 empresas classificadas como *outliers* (casos extremos), e estas empresas foram retiradas da amostra, restando 111 questionários válidos e confirmados para a pesquisa (TABELA 3).

TABELA 3 - Purificação dos Dados

Fases	Processos de purificação	Questionários (n)
Total de questionários respondidos		141
1	Pergunta de viés.	5
2	Empresas de grande porte	13
2	Microempresas	7
2	Não estão envolvidos com processos de marketing e inovação	3
3	<i>Outliers</i>	2
Total questionários válidos		111

FONTE: A autora (2017).

Após realizada a purificação dos dados, foram realizadas técnicas de análises descritivas para um maior entendimento do comportamento da amostra.

3.6.2 Estatística Descritiva dos dados

As análises descritivas são importantes pois descrevem as características da amostra, verificam as suas variáveis por qualquer violação dos pressupostos subjacentes às técnicas propostas para chegar ao objetivo da pesquisa, e abordam questões específicas da pesquisa (PALLANT, 2010). Esta seção irá descrever as técnicas utilizadas para reportar os dados extraídos das análises descritivas da amostra, empregados para verificar o comportamento dos dados coletados.

Primeiramente, foram analisados os valores mínimo e máximo de cada indicador, a média, o desvio padrão e a variância (PALLANT, 2010). A média é o valor que indica onde mais se concentram os dados de uma distribuição. A variância é uma medida de dispersão sobre a pontuação significativa. Se todas as pontuações são idênticas, a variância é 0. Quanto maior a dispersão de contagens, maior a variância. Tanto a variância e o desvio padrão são usados com dados de intervalo e razão. O desvio padrão resume quão longe da média estão os valores dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Após a análise descritiva, os dados foram submetidos aos testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* no software estatístico SPSS23. Este teste avalia a normalidade de distribuição de valores. Um resultado acima de 0.05 (Sig. valor > 0.05) indica normalidade. Valores menores (Sig. 0.000), sugerem a violação do pressuposto de normalidade, o que é bastante comum em pesquisas sociais (PALLANT, 2010).

As análises e resultados dos testes se encontram no capítulo 5 deste trabalho.

3.6.3 Análise Confirmatória das Escalas

Feita a primeira parte da análise descritiva dos dados no software SPSS23, procedeu-se a análise fatorial confirmatória (discriminante e convergente) e a regressão com mediação no software smartPLS. A modelagem de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados baseado em variância (PLS-SEM) é recomendado nos seguintes casos: 1) quando a amostra é relativamente pequena, 2) quando a análise envolve construtos reflexivos, formativos e de medida única no mesmo modelo, 3) quando se quer o valor dos caminhos com o objetivo de minimizar os erros dos construtos endógenos (podem ter setas de dentro para fora e de fora para dentro) e 4) quando a distribuição é não-normal (não paramétrica). Este método lida com modelos complexos, com muitas relações no modelo estrutural e minimiza a quantidade de variância não explicada (R^2) (HAIR et al., 2016). Este software permite a verificação da validade convergente pela medida da média da variância extraída (AVE- *average variance extracted*), a confiabilidade composta (CR- *composite reliability*) e os valores externos (*outerloadings*), e também da validade discriminante.

Especificamente na escala de capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006), as medidas de validade convergente e discriminante não foram consideradas. Esta escala é classificada como Tipo II – Reflexiva- Formativa (BECKER; KLEIN; WETZELS, 2012; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015), onde os indicadores têm itens reflexivos, mas com relação ao construto de segunda ordem, são formativos. Isto porque os indicadores que representam a variável latente não são intercambiáveis entre si, eles são formativos. Em geral, estes indicadores formativos podem ser positivos, negativos ou mesmo não apresentar nenhuma correlação entre si. Como tal, não há necessidade de relatar o indicador de confiabilidade, consistência interna e validade discriminante se uma

escala de medida formativa é usada. Isto porque as cargas exteriores (*outer loading*), confiabilidade composta e raiz quadrada da variância média extraída (AVE) não fazem sentido para uma variável latente composta de medidas não correlacionadas (WONG, 2013).

As demais escalas tiveram as medidas de validade convergente e discriminante analisadas pelos métodos convencionais, utilizando a análise da variância extraída, a confiabilidade composta e a validade discriminante pelo método Fornell-Larcker (HAIR et al., 2016). A escala de orientação para o mercado é multidimensional reflexiva, isso é, tem indicadores altamente correlacionados e intercambiáveis (NARVER; SLATER, 1990). As demais escalas são unidimensionais e também tiveram suas *outerloading*, CR, AVE e R² examinados e reportados (WONG, 2013).

A validade convergente refere-se ao grau em que duas medidas do mesmo construto estão realmente relacionadas a ele. Já a análise discriminante irá verificar os vários modelos da medida em conjunto, e determinar se a medida está ou não relacionada com outra medida, a qual ela deveria diferir. Uma correlação baixa ou moderada (<0.5) é frequentemente considerada uma evidência de uma validade discriminante (NETMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

A primeira etapa para a verificação da validade convergente é a análise da consistência interna pela medida da confiabilidade composta (CR). Esta medida varia entre 0 e 1, com valores mais elevados indicando altos níveis de confiabilidade. É geralmente interpretado da mesma forma que o alfa de Cronbach. Especificamente, os valores de confiabilidade composta de 0.60 a 0.70 são aceitáveis na investigação exploratória, enquanto em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0.70 e 0.90 podem ser considerados satisfatória. Finalmente, a confiabilidade composta com valores abaixo de 0.60 indicam uma falta de consistência interna (HAIR et al., 2016).

Em seguida é analisada a validade convergente dos construtos, avaliada pela carga dos indicadores e pela média da variância extraída (AVE). A validade convergente é a extensão que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto. Cargas externas (*outerloadings*) altas em um construto informam que os indicadores associados têm muito em comum. A regra comum é que as cargas externas devem ser maiores que 0.708 ou mais (HAIR et al., 2016). O quadrado da carga externa de um indicador padronizado representa o quanto

da variação de um item é explicado pelo construto e é descrito como a variância extraída a partir do item. Uma regra estabelecida de ouro é que uma variável latente deve explicar uma parte substancial de cada indicador de variância, geralmente, pelo menos, 50%. Isto também implica que a variância partilhada entre a construção e o seu indicador é maior do que a variância do erro de medição. Isto significa que a indicador de carregamento exterior deve estar acima de 0.708, uma vez que o número ao quadrado ($0,7082^2$) é igual a 0.50. Note-se que na maioria dos casos, de 0.70 é considerado próximo o suficiente para 0.708 para ser aceitável.

Outra medida de convergência, a AVE, indica a comunalidade entre os indicadores e é obtido pelo valor médio das cargas ao quadrado. Por exemplo, cargas com valor 0.708^2 , tem um AVE de 0.50. Sendo assim, são desejáveis valores de AVE maiores que 0.50, que indicam associações ente os indicadores (HAIR et al., 2016).

Na escala de capacidade de *network*, por se tratar de um construto formativo, utiliza-se a validade de conteúdo ao invés da validade convergente, e esta medida é dada pela análise dos pesos externos (*outer weights*). Ao contrário dos modelos reflexivos, onde o número de indicadores tem pouca influência sobre os resultados da medição, os construtos formativos têm um limite para o número de indicadores que possam reter um peso expressivo estatisticamente. Especificamente, quando indicadores são assumidos como sendo não correlacionados, o máximo de peso exterior possível é $(1/\sqrt{n})$ em que n é o número de indicadores. Por exemplo, a primeira dimensão da capacidade de *network*, *coordenação*, tem 4 indicadores, sendo assim o máximo de peso exterior (*outer weight*) que pode apresentar é 0.5 ($1/\sqrt{4} = 0.5$) (HAIR et al., 2016).

Após a análise da validade convergente, procedeu-se a análise discriminante. A validade discriminante é a medida em que um construto é verdadeiramente distinto dos outros construtos. Assim, estabelecer a validade discriminante implica que um construto é único e captura fenômenos não representados por outros construtos no modelo. Um método para avaliar a validade discriminante é examinando as cargas transversais dos indicadores. Especificamente, o indicador do construto em questão deve ser maior do que todos as suas cargas sobre outros construtos (isto é, as cargas cruzadas). A presença de cargas cruzadas que excedam as cargas exteriores dos indicadores, representam um problema de validade discriminante (HAIR et al., 2014).

Os resultados das análises confirmatórias se encontram no capítulo 5 deste trabalho. Realizadas todas as certificações de normalidade e confiabilidade, foi procedida a análise de Regressão Linear no software smartPLS.

3.6.4 Teste das Hipóteses

O método de regressão é recomendado para investigações de causa e efeito, onde se deseja verificar o efeito da variável independente na variável dependente. Especificamente a regressão linear consiste em um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis, predizer o valor de uma variável dependente (ou resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditores). É utilizada também para análises que envolvem mediação, pois verifica quando a relação entre uma variável independente e uma variável dependente é, com frequência, mediada por uma terceira variável, que transporta o efeito da variável independente a variável dependente (MOROCO, 2007).

Segundo Hair et al (2016), o efeito mediador é criado quando uma terceira variável ou construto se interpõe entre dois outros construtos relacionados. Para entender como os efeitos mediadores trabalham, considera-se um modelo de caminho em termos de efeitos diretos e indiretos. Efeitos diretos são a relação que liga dois construtos com uma única flecha; os efeitos indiretos são aqueles relacionamentos que envolvem uma sequência de relações de construtos com pelo menos um interveniente envolvido. Assim, um efeito indireto é uma sequência de dois ou mais efeitos diretos (caminho composto) que são representados visualmente por várias setas. Este efeito indireto é caracterizado como o efeito mediador.

Hair et al. (2016) complementa que, do ponto de vista teórico, a aplicação mais comum da mediação é "explicar" porque uma relação entre um construto exógeno e endógeno existe. Buscando este "por que", o pesquisador postula uma explicação da relação em termos de uma variável interveniente que opera ao receber os "inputs" de um construto exógeno e traduzi-los em uma "saída", que é um construto endógeno. O papel da variável mediadora, então, é esclarecer ou explicar a relação entre dois construtos originais (HAIR et al., 2016).

No entendimento de Baron e Kenny (1986), o efeito mediador, que neste estudo será a orientação para o mercado, diz respeito a uma variável que age como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela recebe uma influência

da variável independente e influencia a variável dependente (BARON; KENNY, 1986). Neste caso, a orientação para o mercado recebe a influência da capacidade de *network* e influencia o desempenho relacionado à inovação.

A primeira tarefa durante a regressão linear é realizar os ajustes pelo método dos mínimos quadrados. Como a totalidade da população não é acessível, é estimado os coeficientes do modelo de regressão. Neste método, as estimativas dos coeficientes de regressão são obtidas para minimizar os erros dos desvios, ou resíduos dos modelos de regressão linear (MOROCO, 2007).

A análise de variáveis mediadoras será realizada por recursos de regressão linear, que irão avaliar as relações expressas entre a variável independente, capacidade de *network*, e a variável dependente, desempenho relacionado à inovação e desempenho financeiro. O efeito da adição da variável mediadora no modelo será testado avaliando a redução do efeito direto do primeiro modelo. Serão realizadas as análises de variância do modelo de regressão linear, os testes dos coeficientes, e o coeficiente de determinação, representado pelo R^2 (MOROCO, 2007).

Para testar a orientação para o mercado como mediadora da relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional, foi realizado o teste de Baron e Kenny (1986) o qual considera que uma variável funciona como mediadora quando ela atende as seguintes condições: a) a variável independente deve afetar a variável dependente na primeira equação; b) a variável independente deve impactar a variável mediadora na segunda equação; e c) a variável mediadora deve afetar a variável dependente na terceira equação. Se estas condições se confirmam na direção prevista, então o efeito da variável independente sobre a variável dependente deve ser menor na terceira equação do que na segunda (BARON e KENNY, 1986).

Também foram calculados o valor e a significância do efeito indireto para estas hipóteses do modelo. Para calcular o efeito indireto, multiplicou-se o valor do primeiro coeficiente de caminho (a), representado pela capacidade de *network* e a orientação para o mercado, pelo segundo coeficiente de caminho (b), a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Assim o efeito indireto é o resultado de $a \times b$. Para calcular a significância deste efeito indireto (axb), foi realizado um bootstrapping (t). Segundo Hair et al. (2016), o método de bootstrapping (t) é um procedimento não-paramétrico para testar os coeficientes e suas significâncias, e não assume pressupostos sobre o formato da distribuição das variáveis ou da distribuição estatística da amostra. Pode ser aplicado a pequenas amostras com mais confiança

de que outros tipos de teste de significância de efeito indireto (HAIR et al., 2016). Hair et al. (2016) apontam ainda que o número de amostras bootstrapping (t) deve ser elevado, e como regra, são recomendadas 5.000 amostras. O cálculo da significância do efeito de mediação foi realizado com o auxílio do software Excel. De acordo com Hair et al. (2016), como primeira ação é a fórmula do efeito indireto (a x b) para cada uma das 4999 (5000-1) sub amostras geradas pelo bootstrapping (t) de cada coeficiente de caminho gerado entre os construtos relacionados com a mediação do modelo. Em seguida, foi calculado o desvio-padrão dos 4999 valores de efeito indireto. A significância do efeito indireto (valor t) é calculado através do valor original do efeito indireto (a x b) dividido pelo desvio padrão do bootstrapping (HAIR et al., 2016).

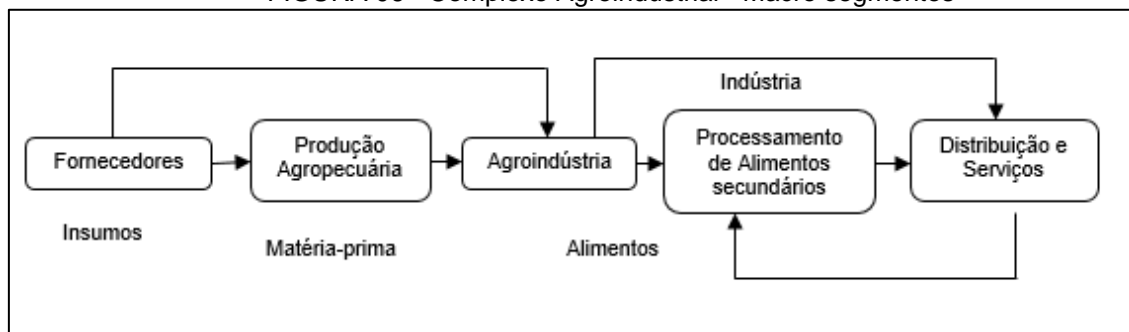
4 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

A indústria de alimentos é um setor dinâmico com constantes mudanças nas preferências dos consumidores (ABIA, 2014). Isso exige o desenvolvimento de habilidades para adaptar as estratégias e reconfigurar recursos e capacidades em busca de uma maior vantagem sobre os concorrentes (HELFAT *et al*, 2009). O aumento da população, o crescimento da economia, da renda e o aumento da procura por alimentos mais práticos e elaborados, como os congelados e produtos para pessoas com restrições alimentares, são fatores determinantes para o aumento da diversificação da demanda (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP), 2010). Estes fatores trazem desafios e oportunidades para a indústria de alimentos. Para se manterem competitivas, as empresas deste setor devem voltar seus investimentos para pesquisa, desenvolvimento e inovação, seja de produtos, processos ou práticas, monitorando permanentemente o ambiente (FIESP, 2010).

A produção, a qualidade e o marketing se tornaram processos chave dentro da cadeia de produção e fornecimento alimentar (BESKE; LAND; SEURING, 2014). A cadeia de produção alimentar pode ser definida como um conjunto de empresas interdependentes que trabalham em estreita colaboração para gerir o fluxo de bens e serviços ao longo da cadeia de valor agregado. Esta colaboração tem o intuito de fornecer um valor superior para os cliente aos menores custos possíveis (FOLKERTS; KOEHORST, 1998).

A cadeia de produção alimentar está inserida dentro do complexo agroindustrial, que desempenha um papel de eixo dinâmico entre a agropecuária e a distribuição de bens de consumo e serviços (SIDONIO *et al.*, 2013). Este complexo abrange cinco segmentos que compreendem ao menos dois segmentos distintos: a agroindústria e a indústria de processamento secundário (que inclui alimentos). Na agroindústria, o processamento primário de produtos agropecuários gera tantos produtos finais quanto insumos padronizados consumidos pela indústria de processamento secundário, enquanto nesta, geram-se produtos intermediários ou finais passíveis de diferenciação (FIGURA 6) (SIDONIO *et al.*, 2013).

FIGURA 06 - Complexo Agroindustrial - Macro segmentos



FONTE: SIDONIO et al. (2013).

Dessa forma, a indústria de alimentos é vista, cada vez mais, como uma promotora e difusora fundamental da mudança tecnológica e da inovação na cadeia de valor agroalimentar. Isso ocorre principalmente em virtude da crescente oferta de inovações a montante dos setores agrícola, biotecnológico, de equipamentos, embalagens e engenharia química, bem como a crescente complexidade dos requisitos impostos pelos fabricantes aos seus fornecedores de bens intermediários e de capital como resultado do processo (COSTA et al., 2016).

A indústria de alimentos mantém interface tecnológica com diversas outras indústrias, estimulando inovações ao longo de toda a cadeia produtiva, tanto na agropecuária (produtores de matéria-prima que demandam tecnologias de outros setores) quanto na indústria de processamento (SIDONIO et al., 2013). Atualmente, a produção apresenta forte tendência de modernização, motivada por um mercado em transformação. Nas últimas décadas, o cenário de consumo passou de 56% dos alimentos consumidos sofrendo algum tipo de processamento industrial para 85% nos últimos anos. Isso implica na adesão de novas tecnologias, necessárias para proporcionar ganhos de produtividade e elaboração de produtos mais sofisticados (CNI, 2014).

A inovação no setor de alimentos é orientada por tendências na demanda dos consumidores por produtos alimentícios, com ênfase na variedade, qualidade, nutrição, conveniência, segurança custos razoáveis e solidez ambiental. As empresas deste setor respondem naturalmente a estas tendências, aumentando seus esforços em pesquisa e desenvolvimento e procurando ganhar uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes, explorando tecnologias e inovações (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

Segundo o BNDES (2014), no âmbito industrial existem dois grandes grupos de empresas, os segmentos de alimentos chamados *commodities* (como carnes in natura e alguns tipos de biscoitos, pães e massas padronizadas) e os segmentos marcados pela diferenciação (salgadinhos, pratos prontos, embutidos) (BNDES, 2014). As empresas do segmento de *commodities* competem em preço final para o consumidor, o que exige um maior investimento em inovações de produtos em busca de um menor custo de produção. Isso implica em investimentos na cadeia de suprimentos e em alianças interorganizacionais (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

Por outro lado, no segmento de alimentos processados, há um alto grau de processamento e alto valor agregado. As empresas neste segmento estão mais preocupadas com a diferenciação, portanto o foco da inovação está mais voltado para os processos organizacionais (BNDES, 2014). Estas empresas competem em qualidade e marca e o investimento é mais concentrado em atividades de marketing e comunicação, que inclusive criam fortes barreiras de entrada à novos competidores (BNDES, 2014; WERNERFELT, 1984).

Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2016) reuniu informações sobre as inovações em empresas brasileiras do ramo de fabricação de alimentos. Estes dados, relacionados à pesquisa e a inovação (PINTEC), demonstram que a indústria de alimentos brasileira não utiliza todo o seu potencial de inovação. De acordo com a PINTEC (2014), do total de 13.846 empresas de fabricação de alimentos com mais de 10 pessoas empregadas, investigadas entre os anos de 2012 e 2014, apenas 44% (6.169) reportaram inovações em produtos ou processos, e somente 19% (2.659) inovações em ambos os recursos: produtos e processos (IBGE, 2016).

O PINTEC (2014) explica que estas inovações podem ser entendidas como novas para a empresa ou novas para o mercado, assim como o aprimoramento de um produto/processo existente ou a criação de um novo produto, seguindo as recomendações do Manual de Oslo (OECD, 2005; PINTEC, 2014).

Dentre as empresas no ramo de fabricação de alimentos que apresentaram algum tipo de inovação entre os anos de 2012 e 2014 (6.168), as inovações em processos representam quase o dobro das inovações (88%), em comparação com as inovações em produtos (55%) (TABELA 4). Entretanto, quando se compara quantas destas inovações são novas para o mercado, tanto as inovações em produtos quanto as inovações em processos apresentam a mesma proporção (5%) e um resultado não

muito expressivo. A maioria das inovações tanto em produtos quanto em processos são novidade apenas para a empresa ou para o aprimoramento de algo já existente. Isso significa que as organizações estão em busca de melhorias de menor custo de produção e maior qualidade em produtos e processos que já fazem parte da sua cadeia de suprimentos. Ainda são poucos os produtos ou processos inéditos no mercado (5% produtos e 5% processos), o que pode significar que ainda existe um grande potencial para este nicho dentro do setor de alimentos.

TABELA 4 - Resultados em Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

RESULTADOS DOS PROCESSOS INOVATIVOS	Número de Empresas	Porcentagem (%)
Inovações em Produtos ou Processos	6168	100
Inovações em Produtos e Processos	2659	43
1. Inovações em Produtos	3389	55
1.1 Novo para o Mercado	308	5
1.2 Novo para a empresa	3176	51
1.2.1 Novo para a empresa, mas já existe no mercado nacional	3183	52
1.2.1.1 Aprimoramento de um já existente	1347	22
1.2.1.2. Completamente novo para a empresa	1836	30
1.2.2 Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial	188	3
2. Inovações em Processos	5438	88
2.1 Novo para o Mercado	289	5
2.2 Novo para a empresa	5321	86
2.2.1 Novo para a empresa, mas já existe no mercado nacional	4975	81
2.2.1.1 Aprimoramento de um já existente	3061	50
2.2.1.2. Completamente novo para a empresa	1913	31
2.2.2 Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial	352	6

FONTE: Adaptado do IBGE (2016). PINTEC (2014).

O IBGE (2016) classifica as inovações em processos em inovações referentes à introdução de novos ou substancialmente aprimorados métodos de produção, de logística interna de movimentação de insumos e produtos, e de incrementos nas atividades de apoio à produção, que na indústria envolvem mudanças nas técnicas, máquinas, equipamentos ou softwares e, nos serviços, sobretudo mudanças nos equipamentos ou softwares utilizados. Esta pesquisa enfatiza que é razoável esperar que as atividades inovativas consideradas mais relevantes para as empresas inovadoras estejam relacionadas a tais atividades (IBGE, 2016), em função da necessidade de aprimoramento advinda dos avanços tecnológicos.

Este resultado vai de encontro com o perfil de inovação das pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de alimentos pesquisados por Baregheh *et al.*

(2012). Os autores investigaram o perfil de inovações em PMEs do Reino Unido e os resultados apontam uma forte tendência de inovações incrementais em detrimento das inovações radicais. Os autores atribuem este resultado à escassez de recursos das PMEs, que as mantêm mais afastadas das inovações radicais por exigir maiores investimentos (BAREGHEH et al., 2012).

Se levarmos em consideração a divisão de segmentos em *commodities* e diferenciação feita pelo BNDES (2014), estes números indicam que, considerando as inovações novas para a empresa, empresas alimentícias do segmento de diferenciação estão realizando mais inovações em processos (81%), o que pode estar relacionado às atividades de produção, qualidade e marketing (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015; BESKE; LAND; SEURING, 2014).

Seguindo os resultados da PINTEC (2014), dentre os principais responsáveis pelo desenvolvimento de inovação nas organizações, no grupo de inovações em produtos, a própria empresa se destacou como principal desenvolvedora das inovações (78%). Com relação a inovação em processos, a maior parte é realizada por outras empresas ou institutos que não em cooperação (74%) (TABELA 5). Isto reflete em grande parte o peso da aquisição de tecnologia incorporada em máquinas, equipamentos e em software produzidos por terceiros (IBGE, 2016).

TABELA 5 - Principal Responsável pelo Desenvolvimento de Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

Principal responsável pelo desenvolvimento de produto e/ou processo nas empresas que implementaram inovações	Produto	Porcentagem (%)	Processo	Porcentagem (%)
Inovações	3389	100	5438	100
A empresa	2629	78	1116	21
Outra empresa do grupo	367	11	250	5
A empresa em cooperação com outras empresas ou institutos	361	11	4046	74
Outras empresas ou institutos	31	1	26	0

FONTE: Adaptado do IBGE (2016). PINTEC (2014).

Com um peso maior na aquisição de máquinas e equipamentos, consequentemente os gastos também estão mais concentrados neste grupo, representando 60% de todo os gastos realizados em atividades inovativas daquelas empresas que relataram algum tipo de inovação (TABELA 6).

TABELA 6 - Dispêndios Realizados nas Atividades de Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

Dispêndios realizados nas atividades inovativas	Número de Empresas	(%)	Valor por R\$1000,00	(%)
Tiveram dispêndios em atividades inovativas	4841	100	R\$ 7.106.515,00	100
1. Aquisição de máquinas e equipamentos	3940	81	R\$ 4.228.850,00	60
2. Introdução das inovações tecnológicas no mercado	1.252	26	R\$ 1.392.673,00	20
3. Aquisição interna de P&D	572	12	R\$ 776.246,00	11
4. Aquisição de software	996	21	R\$ 182.526,00	3
5. Aquisição externa de P&D	323	7	R\$ 164.321,00	2
6. Treinamento	1180	24	R\$ 107.646,00	2
7. Aquisição de outros conhecimentos externos	607	13	R\$ 76.846,00	1

FONTE: Adaptado do IBGE (2016). PINTEC (2014).

Dentre os dispêndios realizados em atividades de inovação, não tão relevante estão os investimentos em aquisição interna (12%) e externa em P&D (7%) (TABELA 6). As aquisições interna e externa de P&D são atribuídas ao trabalho criativo, empreendido de forma sistemática com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados (IBGE, 2016). Isso indica que as empresas ainda realizam poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o que consequentemente está associado ao baixo índice de lançamento de novos produtos e processos novos para o mercado, apresentado anteriormente (TABELA 4).

Contudo, existem outras fontes de trabalhos criativos e que podem ampliar o conhecimento para as inovações. As empresas podem obter inspiração e orientação para os seus projetos de inovação de uma variedade de fontes de informações, inclusive externas à organização. No processo de inovação tecnológica, as empresas podem desenvolver atividades que produzam novos conhecimentos (P&D) ou utilizar conhecimentos científicos e tecnológicos incorporados nas patentes, máquinas e equipamentos, artigos especializados, softwares etc. (IBGE, 2016). Neste processo, as empresas utilizam informações de uma variedade de fontes e a sua habilidade para inovar, certamente, é influenciada por sua capacidade de absorver e combinar tais informações (IBGE, 2016; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Deste modo, a identificação das fontes de ideias e de informações utilizadas no processo inovativo podem ser um indicador do processo de criação, disseminação e absorção de conhecimentos (NARVER, SLATER, 1990; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

De um lado, as empresas que estão implementando inovações de produtos e/ou processos originais, tendem a fazer um uso mais intenso das informações geradas pelas instituições de produção de conhecimento tecnológico (universidades ou centros de ensino superior, institutos de pesquisa ou centros tecnológicos, centros de capacitação profissional e assistência técnica, instituições de testes, ensaios e certificações). Do outro lado, empresas envolvidas no processo de incorporação e de adaptação de tecnologias, tendem a fazer uso dos conhecimentos obtidos através de empresas com as quais se relacionam comercialmente (fornecedores de máquinas, equipamentos, materiais, componentes ou softwares, clientes ou consumidores, concorrentes) para implementarem mudanças tecnológicas.

A tabela 7 indica que a maioria das fontes de informações são externas à organização, e os três maiores grupos de fontes externas são as redes de informações (49%), os fornecedores (34%), e os clientes (33%). Estes números corroboram com os estudos de capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006) e orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), que indicam a importância da geração de informações a partir da rede de parceiros, fornecedores, consumidores e concorrentes, bem como a coordenação destas informações dentro da organização, o que, segundo estes autores, levará a processos mais inovativos (WALTER; AUER; RITTER, 2006; NARVER; SLATER, 1990).

TABELA 7 - Importância das Fontes de Informação Empregadas em Inovações em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

Fontes de informação empregadas e grau de importância	Número de Empresas	Porcentagem (%)
Empresa que implementaram inovações	6.168	100
Fontes internas		
1. Outras áreas	1.764	29
2. Departamento de P&D	426	7
Fontes externas		
1. Redes de informação informatizadas	3.037	49
2. Fornecedores	2.088	34
3. Clientes ou consumidores	2.040	33
4. Feiras e exposições	1.920	31
5. Concorrentes	1.830	30
6. Empresas de consultoria e consultores independentes	953	15
7. Conferências, encontros e publicações especializadas	890	14

Fontes de informação empregadas e grau de importância	Número de Empresas	Porcentagem (%)
8. Centros de capacitação profissional e assistência técnica	784	13
9. Universidades ou outros centros de ensino superior	716	12
10. Institutos de pesquisa ou centros tecnológicos	500	8
11. Instituições de testes, ensaios e certificações	499	8
12. Outra empresa do grupo	223	4

FONTE: Adaptado de IBGE (2016). PINTEC (2014).

Não somente as fontes de inovações foram investigadas neste contexto, mas também a cooperação para inovar entre as empresas do setor de alimentos nos anos de 2012 e 2014 (IBGE, 2016). A cooperação para inovação é definida como a participação ativa da empresa em projetos conjuntos de P&D e outros projetos de inovação com outra organização (empresa ou instituição), que buscam identificar as relações entre um amplo conjunto de atores que, interligados por canais de troca de conhecimento e/ou articulados em redes, formam o que se denomina Sistema Nacional de Inovação (IBGE, 2016).

Os três maiores grupos de cooperação indicados na PINTEC (2014) foram os fornecedores (7%), seguido dos consumidores (4%) e universidades e institutos de pesquisa (3%) (TABELA 8). Novamente, os resultados estão em consonância com os estudos empíricos de capacidades de *network* e orientação para o mercado, indicando o papel das informações obtidas em rede e no mercado para o alcance da inovação organizacional (WALTER; AUER; RITTER, 2006; NARVER; SLATER, 1990; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). Ainda assim, esses números ainda não têm uma representação expressiva entre as empresas do setor de alimentos do Brasil.

TABELA 8 - Cooperação em Inovação em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

Cooperação em Inovação	Número de Empresas	Porcentagem (%)
Empresa que implementaram inovações	6.168	100
Com relações de cooperação com outras organizações, por grau de importância da parceria	685	11
1. Fornecedores	458	7
2. Clientes ou consumidores	267	4
3. Universidades e institutos de pesquisa	202	3
4. Empresas de consultoria	119	2
5. Instituições de testes, ensaios e certificações	103	2
6. Outra empresa do grupo	54	1
7. Centros de capacitação profissional e assistência técnica	38	1
8. Concorrentes	36	1

FONTE: Adaptado de IBGE (2016). PINTEC (2014).

Dificuldades para inovar também foram exploradas na PINTEC (2014). Dentre os maiores obstáculos enfrentados pelas empresas que apresentaram algum tipo de inovação estão: os elevados custos de inovação (51%), escassez de fontes apropriadas de financiamentos (42%) e risco econômico excessivo (41%) (TABELA 9). Estes obstáculos também foram observados como sendo fatores propulsores para a realização de alianças estratégicas (ANAND; KHANNA, 2002; CAPALDO, 2007), que beneficiariam as empresas com restrições orçamentárias e dissipariam o risco envolvido em processos inovativos, por meio do acesso e transferência de informação dentro da rede de alianças (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

TABELA 9 - Obstáculos para Implementar Inovações em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

Obstáculos apontados por empresas que implementaram inovações	Número de Empresas	Porcentagem (%)
Inovaram e reportaram obstáculos	2831	100
Elevados custos de Inovação	1453	51
Escassez de Fontes Apropriadas de Financiamento	1185	42
Risco Econômico Excessivo	1165	41
Falta de pessoal qualificado	673	24
Rigidez Organizacional	572	20
Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições	474	17
Falta de Informação sobre Tecnologia	360	13
Falta de Informações sobre o Mercado	140	5

FONTE: Adaptado de IBGE (2016). PINTEC (2014).

A tabela 10 mostra o impacto das inovações no setor de alimentos. Os itens mais relevantes são: o aumento na qualidade dos produtos (47%), o aumento na capacidade produtiva (45%) e a flexibilidade da produção (38%). Estes impactos positivos estão relacionados a melhoria dos produtos, acompanhando as tendências de mercado. Também se destacam os impactos na manutenção da participação de mercado (38%) e sua ampliação (34%). Estes resultados apenas corroboram com a importância de inovações em organizações de fabricação de produtos alimentícios, pois grande parte das empresas que implementam processos inovativos reportaram benefícios ao longo deste período (2012-2014), ampliando seu alcance de mercado e se consolidando na participação de mercado (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015).

TABELA 10 - Impacto Causado Pelas Inovações em Produtos e Processos em Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

Impacto causado e grau de importância	Número de Empresas	Porcentagem (%)
Inovaram em produto ou em processo	6168	100
1. Melhoria da qualidade dos produtos	2886	47
3. Aumento da capacidade produtiva	2773	45
7. Aumento da flexibilidade da produção	2348	38
2. Manutenção da participação da empresa no mercado	2315	38
4. Ampliação da participação da empresa no mercado	2100	34
6. Ampliação da gama de produtos ofertados	1628	26
8. Redução dos custos de produção	1568	25
5. Abertura de novos mercados	1275	21

FONTE: Adaptado de IBGE (2016). PINTEC (2014).

Diante das evidências sobre os processos de inovação no setor de fabricação de alimentos (PINTEC, 2014), bem como sua importância para a manutenção da vantagem competitiva neste contexto, a próxima seção fará um panorama da indústria de alimentos no Brasil.

4.1 O SETOR DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS NO BRASIL

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a indústria de alimentos, ou fabricação de produtos alimentícios, “[...] compreende o processamento e transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal” (IBGE, 2014). A indústria de alimentos no Brasil compreende as atividades que envolvem transformação física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes para obter produtos novos. Os materiais, substâncias e componentes são insumos produzidos nas atividades agrícolas, florestais, de mineração, pesca, ou produtos de outras atividades industriais. Seus produtos podem estar prontos para consumo ou semiacabados, para serem usados como matéria-prima em outro estabelecimento da indústria de transformação (IBGE, 2014).

O setor de alimentos no Brasil representa aproximadamente 20% dos trabalhadores da indústria de transformação do Brasil (IBGE, 2014). É o setor que mais emprega. Em termos de faturamento, representam 10% do total do PIB, com receita superior a R\$ 480 bilhões e ainda correspondem a 12% de todos os ramos da indústria de transformação (IBGE, 2014; CNI, 2014).

Em termos de classificação, o ramo de fabricação de alimentos contempla 37 principais segmentos dentro da indústria de alimentos, conforme expostos no quadro 21.

QUADRO 21 - Segmentos da Indústria de Alimentos no Brasil

CÓDIGO IBGE	CLASSES DE ATIVIDADES - FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS
1011	Abate de reses, exceto suínos
1012	Abate de suínos, aves e outros pequenos animais
1013	Fabricação de produtos de carne
1020	Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado
1031	Fabricação de conservas de frutas
1032	Fabricação de conservas de legumes e outros vegetais
1033	Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes
1041	Fabricação de óleos vegetais em bruto, exceto óleo de milho
1042	Fabricação de óleos vegetais refinados, exceto óleo de milho
1043	Fabricação de margarina e outras gorduras vegetais e de óleos não comestíveis de animais
1051	Preparação do leite
1052	Fabricação de laticínios
1053	Fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis
1061	Beneficiamento de arroz e fabricação de produtos do arroz
1062	Moagem de trigo e fabricação de derivados
1063	Fabricação de farinha de mandioca e derivados
1064	Fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho
1065	Fabricação de amidos e féculas de vegetais e de óleos de milho
1066	Fabricação de alimentos para animais
1069	Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente
1071	Fabricação de açúcar em bruto
1072	Fabricação de açúcar refinado
1081	Torrefação e moagem de café
1082	Fabricação de produtos à base de café
1091	Fabricação de produtos de panificação
1092	Fabricação de biscoitos e bolachas
1093	Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos
1094	Fabricação de massas alimentícias
1095	Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos
1096	Fabricação de alimentos e pratos prontos
1099	Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente

FONTE: Adaptado de IBGE (2014).

De acordo com o IBGE (2014), existem mais de 25.052 empresas com mais de 5 pessoas ocupadas no ramo de fabricação de alimentos (TABELA 11). Apesar das microempresas representarem o maior número de organizações no setor de fabricação de alimentos, as pequenas e médias empresas tem relevância nacional na empregabilidade e faturamento deste setor ABIA (2015).

TABELA 11 - Empresas Setor de Alimentos por Pessoal Ocupado em 2014

Divisão da classificação de atividades	Faixa de Pessoal Ocupado	Empresas ou Outras Organizações	Número por Porte
	Total Geral	25.052	
	5 a 9	10.833	Microempresas
	10 a 19	7.017	17.850
Fabricação de produtos alimentícios	20 a 29	2.394	
	30 a 49	1.878	Pequenas e Médias Empresas
	50 a 99	1.323	6.742
	100 a 249	865	
	250 a 499	282	
	Mais de 500	460	Grandes Empresas
			460

FONTE: IBGE (2014).

Ao considerar a distribuição regional de organizações deste setor, é possível identificar a relevância das regiões Sul e Sudeste, região que concentra maior parte das empresas do setor e representam juntas 67% do mercado nacional (TABELA 12) (IBGE, 2014).

TABELA 12 - Distribuição Regional Empresas com Mais de 5 Pessoas Ocupadas Empresas do Setor de Alimentos Entre 2012-2014

REGIÃO	Empresas industriais com 5 ou mais pessoas ocupadas 2014	Porcentagem (%)
TOTAL	25.052	100
Região Sudeste	10.366	41%
Região Sul	6.529	26%
Região Nordeste	4.769	19%
Região Centro-Oeste	2.298	9%
Região Norte	1.090	4%

FONTE: IBGE (2014).

No mercado interno, a indústria de alimentos faturou pouco menos de US\$ 125 bilhões no ano de 2015 (ABIA, 2015). Já no mercado externo, nos últimos anos, o Brasil se consolidou como um dos maiores produtores e exportadores mundiais de alimentos e fibras. No ano de 2015, o Brasil exportou US\$ 191 bilhões em produtos alimentícios, entre commodities e alimentos processados, e hoje é o 2º maior exportador mundial de alimentos (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), 2015). Segundo a ONU, o Brasil será o maior exportador mundial de alimentos na próxima década (GOVERNO DO BRASIL, 2015).

A exportação de alimentos é um importante indicador de melhorias de processos dentro destas indústrias. É uma estratégia para ampliação de mercado, que impacta na elevação das vendas e no fortalecimento da competitividade, aumentando

a qualidade dos produtos, devido aos altos níveis de exigências do mercado externo. Também auxilia na manutenção da competitividade, pois dribla a sazonalidade na venda de insumos (MIDC, 2014).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos, a indústria de alimentos no ano de 2013 apresentou forte investimento em P&D. Investiu 5% do faturamento anual, o que correspondeu a 19 bilhões de reais direcionados para novas plantas, novos produtos e marketing, o que representa um importante fator de modernização na distribuição de alimentos (ABIA, 2014).

Ao considerar os desafios para os próximos anos em empresas de fabricação de produtos alimentícios, o BNDES (2014) afirma que há uma tendência internacional de consolidação no setor, com as maiores empresas adquirindo as menores, no país de origem ou em outros. Outra tendência importante é a crescente participação das grandes empresas, que possuem marcas fortes, nos segmentos de maior concorrência por custo, através da criação ou aquisição de marcas “populares”, ou do fornecimento de produtos para as grandes varejistas, que os vendem sob suas marcas próprias. Assim, as grandes empresas atuam defensivamente para evitar o surgimento de novos competidores, ao mesmo tempo em que promovem a redução do seu custo médio de produção, através da ampliação da escala produtiva (BNDES, 2014).

Para as PMEs o desafio é ainda maior, pois para se manterem competitivas devem investir no desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos, em busca de maior competitividade e maior margem de lucro, driblando barreiras como a escassez de recursos e o risco em investimentos tecnológicos (BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

Diante da apresentação das características das empresas do setor de alimentos do Brasil, o próximo tópico abordará a caracterização das empresas e dos participantes da pesquisa deste estudo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa é de 111 pequenas e médias empresas do ramo alimentício de 4 regiões do Brasil. Um maior número de empresas concentra-se no estado do Paraná (63), onde além do envio do questionário online, foram realizadas

visitas às empresas na cidade de Curitiba e Região, no intuito de obter um retorno maior (TABELA 13).

TABELA 13 - Localidade dos Respondentes

Estado	Frequência	Porcentagem (%)
Paraná	63	56.8
São Paulo	24	21.6
Santa Catarina	12	10.8
Rio Grande do Sul	7	6.3
Outros	5	4.5
Total	111	100

FONTE: A autora (2017).

A classificação do porte das empresas foi realizada pelo número de funcionários da indústria, conforme classificação do IBGE (2014), onde as empresas com 20 até 99 funcionários são classificadas como pequenas empresas e empresas com 100 até 499 são classificadas como médias empresas. Mais da metade das empresas participantes são de pequeno porte (68.5%), isto é, empregam entre 20 e 99 funcionários (TABELA 14).

TABELA 14 - Porte das Empresas Respondentes

Porte	Frequência	Porcentagem (%)
Pequena	76	68.5
Média	35	31.5
Total	111	100

FONTE: A autora (2017).

O tempo de mercado das empresas também foi controlado para, antes das análises das hipóteses, também ser utilizado com fator no teste de comparação de amostras, permitindo verificar se há necessidade de separar os grupos em função do tempo de mercado das empresas participantes da pesquisa. A maioria das empresas possuem mais de 10 anos de mercado (80%), o que descarta a necessidade de separação por grupos (TABELA 15).

TABELA 15 - Tempo no Mercado

Tempo de Mercado	Frequência	Porcentagem (%)
Menos de 01 ano	2	1.8
Entre 01 e 02 anos	4	3.6
De 02 a 05 anos	4	3.6
De 06 a 10 anos	12	10.8
Mais de 10 anos	89	80.2
Total	111	100

FONTE: A autora (2017).

Também foi questionado o setor que a empresa atua dentro do ramo de alimentos, sendo as opções oferecidas aquelas utilizadas no filtro do cadastro da Federação das Indústrias do Paraná e do Rio Grande do Sul (FIEP e FIERGS). Na opção “outros” estão as empresas que fabricam adoçantes, suplementos e outros tipos de alimentos que não listado anteriormente. O setor que mais se destacou foi de alimentos à base de farinha de trigo, constituindo 28.8% da amostra (TABELA 16).

TABELA 16 - Setor das Empresas Respondentes por CNAE

Setor	Frequência	Porcentagem (%)
1. Indústria de alimentos à base de farinha e trigo	32	28.8
2. Indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas	26	23.4
3. Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças	13	11.7
4. Indústria de alimentos à base de derivados de leite	13	11.7
5. Fabricação de alimentos para animais	8	7.2
6. Indústria de alimentos à base de cereais	8	7.2
7. Indústria de alimentos à base de derivados de carnes	4	3.6
8. Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais	1	.9
Outros	6	5.4
Total	111	100.0

FONTE: A autora (2017).

Foram realizadas perguntas sobre o perfil dos respondentes, com o intuito de verificar o envolvimento daquele funcionário com questões envolvidas neste estudo, isto é, marketing e inovação. Nesta questão, a maioria dos respondentes assinalou a opção outros, pois não se identificaram com as opções fornecidas no questionário. Ao analisar os cargos preenchidos manualmente pelos respondentes, observou-se uma variedade nas nomenclaturas, pois se enquadravam em níveis de coordenação, além de outras funções afins não listadas, como qualidade e administrativo. Considerando que as empresas participantes são em sua maioria de pequeno porte (68.5%), esta questão pode ser explicada pela falta de clareza na definição dos cargos e funções

em empresas deste porte (DE SOUZA DEITOS, 2002). Um total de 43 respondentes marcaram a opção outros, mas em termos de homogeneidade dos cargos dos respondentes, pode-se inferir que a maioria eram proprietários (40).

TABELA 17 - Cargo dos Respondentes

Cargo	Frequência	Porcentagem (%)
Gerente de P&D	1	0.9
Diretor Geral	6	5.4
Gerente de Marketing	8	7.2
Gerente Geral	13	11.7
Sócio/Proprietário	40	36
Outros	43	38.7
Total	111	100.0

FONTE: A autora (2017).

Na tentativa de dirimir o erro na análise baseada em cargos e eventual exclusão com relação à estimativa de envolvimento dos funcionários com as questões deste estudo, duas questões foram inseridas no controle do perfil do respondente: o grau de envolvimento com as atividades de marketing (TABELA 18) e com atividades de inovação (TABELA 19).

Com relação ao nível de envolvimento em marketing, a maioria (58%) diz estar muito envolvido com estas questões, e apenas 06 pessoas disseram não estar envolvidas com atividades de marketing (TABELA 18).

TABELA 18 - Envolvimento Respondentes com Marketing

Envolvido com Processo de Marketing	Frequência	Porcentagem (%)
Não estou envolvido	6	5.4
Estou pouco envolvido	17	15.3
Estou envolvido	30	27
Estou muito envolvido	58	52.3
Total	111	100

FONTE: A autora (2017).

Com relação ao nível de envolvimento em inovação, a maioria (52.3%) diz estar muito envolvido com estas questões, e apenas 02 pessoas disseram não ter envolvimento atividades de inovação (TABELA 19).

TABELA 19 - Envolvimento Respondentes com Inovação

Envolvido com Processo de Marketing	Frequência	Porcentagem (%)
Não estou envolvido	2	2.8
Estou pouco envolvido	19	17.1
Estou envolvido	32	28
Estou muito envolvido	58	52.3
Total	111	100

FONTE: A autora (2017).

Na fase de purificação dos dados, foram eliminados aqueles respondentes que não estavam envolvidos nem com o marketing, nem com inovação. Estes participantes que estão nas Tabelas 18 e 19 têm algum tipo de envolvimento com pelo menos um dos processos. Isto é, na Tabela 18, os 6 respondentes que alegam o não envolvimento com atividades de marketing, estão envolvidos com atividades e inovação, e vice e versa. Por este motivo foram mantidos na análise.

Outra questão abordada com relação ao perfil do respondente foi o tempo de empresa. Esta questão buscou entender quanto tempo o respondente estava familiarizado com as atividades da organização. A maioria dos respondentes (45) possuem mais de 10 anos de empresa (TABELA 20).

TABELA 20 - Tempo de Serviço Respondentes

Tempo de serviço (respondente)	Frequência	Porcentagem (%)
menos de 1 ano	6	5,4
entre 1 e 2 anos	11	9,9
entre 2 e 5 anos	23	20,7
entre 5 e 10 anos	26	23,4
mais de 10 anos	45	40,5
Total	111	100

FONTE: A autora (2017).

Finalizada a caracterização da amostra, o próximo capítulo descreverá a análise e discussão dos resultados estatísticos do estudo proposto.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo irá abordar os procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas para o teste das hipóteses. Primeiro serão discutidos os resultados do comportamento da amostra, no subtópico análise descritiva. Em seguida serão testadas a homogeneidade da amostra, a confiabilidade da escala e os testes das hipóteses.

5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Os dados foram submetidos ao teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* no software estatístico *SPSS23*. Todos os itens tiveram resultados $<0,05$, o que significa que os dados têm uma distribuição não-normal (APÊNDICE D).

Após a purificação dos dados e do teste de normalidade de amostras, que resultou em uma distribuição não normal, foram realizadas análises descritivas de todas as escalas. Esta análise tem o objetivo de entender o comportamento de cada variável, sua variância e como estas variáveis estão distribuídas estatisticamente. Para isso, foram analisados os valores mínimo e máximo de cada indicador, a média, o desvio padrão e a variância.

O valor da média indica em que pontos médios da distribuição se concentram os dados (FREUND, 2006). Todas as declarações foram mensuradas por uma escala *likert* de 10 pontos, que classifica o grau de concordância do respondente com a declaração. O ponto médio desta escala é 5. Valores acima de 5 indicam concordância parcial ou total com a declaração e valores abaixo de 5 indicam discordância parcial ou total com a declaração realizada.

O desvio padrão e a variância são medidas de dispersão que indicam o quanto os dados se afastam ou se aproximam da média (FREUND, 2006). Para o desvio padrão, valores entre 0 e 1 indicam baixa variação entre os dados. Valores acima de 2 indicam grande variação entre os dados. A variância é o quadrado do desvio padrão e indicará o quão longe, em geral, os dados se encontram da média (FREUND, 2006).

A seguir serão discutidos os resultados das análises descritivas dos dados, que também se encontram disponíveis no apêndice E.

5.1.1 Análise descritiva da capacidade de *network*

O construto de capacidade de *network* é um construto formativo tipo II-reflexivo-formativo (BECKER; KLEIN; WETZELS, 2012), tratado como um construto de segunda ordem, com quatro dimensões: Coordenação (CNCO); Habilidade de Relacionamento (CNHR), Conhecimento do Parceiro (CNCP) e Comunicação (CNCI), totalizando 19 itens. Os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados marcados na escala, isto é, o menor valor marcado naquela declaração até o maior valor (HAIR et al., 2010). As médias dos indicadores da escala de capacidade de *network* estão próximos de 7 ou superior à média, que é 5, indicando que as empresas participantes desta pesquisa concordam parcialmente com as declarações associadas à capacidade de *network*.

A média geral do construto foi 6.90, evidenciando que as PMEs do setor industrial alimentício estão parcialmente envolvidas em atividades de criação e gestão da *network*. O desvio padrão, que indica o quão dispersos os valores estão da média, estão próximos à 2. Valores acima de 1 para o desvio padrão indicam que os pontos de dados estão espalhados por uma gama mais ampla de valores (FREUND, 2006). A variância, que também é um valor dispersão, indica que os valores estão próximos a 4. Diante dos valores de desvio padrão e variância, conclui-se que, para este construto as empresas participantes tem opiniões variadas sobre as declarações associadas à capacidade de *network* (TABELA 21).

TABELA 21 - Estatísticas Descritivas Capacidade de *Network*

Capacidade de Network	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Coordenação						
CNCO1	111	1	10	7,30	2,160	4,665
CNCO2	111	1	10	6,92	2,233	4,984
CNCO3	111	1	10	6,56	2,319	5,376
CNCO4	111	1	10	7,15	2,424	5,876
CNCO5	111	1	10	6,65	2,596	6,739
CNCO6	111	1	10	6,95	2,270	5,152
Média CNCO				6,92		
Hab. Relacionamento						
CNHR1	111	3	10	8,02	1,763	3,109
CNHR2	111	3	10	7,31	1,920	3,687
CNHR3	111	2	10	7,50	1,828	3,343
CNHR4	111	3	10	7,75	1,750	3,063
Média CNHR				7,65		
Conhecimento Parceiro						
CNCP1	111	3	10	7,10	2,140	4,581
CNCP2	111	3	10	7,10	2,071	4,290
CNCP3	111	2	10	6,51	2,211	4,888
CNCP4	111	1	10	6,43	2,206	4,866

Capacidade de Network	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Média CNCP				6,79		
Comunicação						
CNCI1	111	1	10	6,84	2,306	5,319
CNCI2	111	1	10	6,85	2,241	5,022
CNCI3	111	1	10	5,16	2,654	7,046
CNCI4	111	1	10	6,46	2,291	5,251
CNCI5	111	1	10	6,42	2,287	5,228
Média CNCI				6,35		

FONTE: A autora (2017).

NOTA: CNCO (Capacidade de Network – Coordenação) CNHR (Capacidade de Network – Habilidade de Relacionamento) CNCP (Capacidade de Network - Conhecimento do Parceiro) CNCI (Capacidade de Network – Comunicação).

A dimensão Coordenação (CNCO), composta por 6 indicadores, mede a habilidade da empresa em lidar com as diversas relações da rede, bem como escolher aqueles parceiros que mais se adequam a determinados projetos (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A amplitude destes indicadores é de 1 a 10, o que indica que as empresas participantes variam em amplitude geral com as declarações apresentadas. As médias para estes indicadores apresentam certa homogeneidade e estão próximas a 7, indicando que as empresas participantes concordam parcialmente com as declarações desta dimensão. A maior média desta dimensão foi 7,30, que corresponde a declaração CNCO1 (Análise das metas em parcerias). Esta declaração representa a coordenação e análise dos objetivos que as empresas desejam alcançar com cada parceiro de negócio. A menor média foi, 6,56, que corresponde a declaração CNCO3 (Informações sobre os objetivos dos parceiros), que representa a coordenação da empresa com relação aos objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros. Os valores de desvio padrão e variância para esta dimensão, indicam que as respostas estão espalhadas e que há grande variação de opinião quanto as declarações dos indicadores (TABELA 21).

A dimensão Habilidade de Relacionamento (CNHR), composta por 4 indicadores, mede a habilidade social da empresa e de cooperação com o parceiro (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A amplitude destes indicadores é de 2 a 10, o que demonstra uma leve propensão a concordância com as declarações desta dimensão. Esta dimensão é a que possui maior média dentre as dimensões do construto de capacidade de *network*, 7.65 (TABELA 21). As médias para estes indicadores apresentam certa homogeneidade e estão próximas a 7,5, indicando que as empresas participantes concordam parcialmente com as declarações desta dimensão. A maior média desta dimensão foi 8.02, que corresponde a declaração CNHR1 (Habilidade de

bons relacionamentos) e representa a habilidade da empresa em construir bons relacionamentos com os parceiros. A menor média é 7,31, que corresponde a declaração CNHR2 (Empatia com o parceiro), que representa a habilidade da empresa em se colocar no lugar do seu parceiro e entender suas reações diante do ambiente onde atua. Os valores de desvio padrão e variância para esta dimensão, indicam que as respostas estão espalhadas, mas menos que as demais dimensões. Isso coloca esta dimensão como a de maior aceitação entre os respondentes (TABELA 21).

A dimensão conhecimento do parceiro (CNCP), composta por 4 indicadores, mede a habilidade da gestão de situações específicas com o parceiro por meio do profundo conhecimento do que antecede e procede o processo de produção do parceiro (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A amplitude destes indicadores varia de 1 a 10 no geral, o que demonstra variação nas respostas dos indicadores desta dimensão. As médias para estes indicadores apresentam certa homogeneidade e estão próximas a 6.79, indicando que as empresas participantes concordam parcialmente com as declarações desta dimensão. A maior média desta dimensão foi 7,10 que correspondem as declarações CNCP1 (Conhecemos o mercado do parceiro), que representa o quanto a empresa conhece o mercado do seu parceiro, e CNCP2 (Conhecemos input e output parceiro), que representa o quanto a empresa conhece os produtos, processos e serviços dos parceiros. Os valores de desvio padrão e variância estão entre 2 e 4, respectivamente, indicando que as respostas estão espalhadas e que há grande variação de opinião quanto as declarações dos indicadores (TABELA 21).

A dimensão comunicação (CNCI), composta por 5 itens, mede a habilidade da empresa em disseminar as informações, os recursos e os acordos realizados com os parceiros (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A amplitude destes indicadores varia de 1 a 10, o que demonstra grande variação nas respostas dos indicadores desta dimensão. Esta dimensão é a que apresenta menor média no construto e as médias estão próximas a 6,35, indicando que as empresas participantes concordam parcialmente com as declarações desta dimensão. A maior média desta dimensão é 6,85, que corresponde a declaração CNCI2 (Informalidade entre funcionários) e representa como o fluxo da informação ocorre dentro da organização. A menor média desta dimensão é 5,16, que corresponde a declaração CNCI3 (Comunicação não somente por projetos) também representa o fluxo de informações na organização,

neste caso priorizada por projetos. Estes dois indicadores demonstram que as empresas se dividem entre uma comunicação mais informal e mais formal. Isso pode indicar variação de fluxo de informação dependendo de cada projeto (TABELA 21).

Em termos gerais, o construto da capacidade de network apresentou valores medianos quanto as suas declarações. Isso indica que os gestores concordam parcialmente com as declarações referente a capacidade de network. A maior média do construto foi 8,02, que se refere ao item CNHR1 (Habilidade de bons relacionamentos), que representa a habilidade da empresa em construir bons relacionamentos com os parceiros, e a menor média foi 5,16 do item CNCI3 (Comunicação não somente por projetos), que traz evidências que a comunicação feita dentro da organização varia entre menos formal, sem a necessidade de assuntos ou projetos formais, e formal (TABELA 21).

Considerando as quatro dimensões da capacidade de *network*, a habilidade de relacionamento com o parceiro foi o que apresentou maiores médias. Isso evidencia que aspectos como a capacidade de comunicação, extroversão, gestão de conflitos, empatia, estabilidade emocional e cooperativismo estão entre as habilidades de maior frequência nas PMEs do setor industrial alimentício participantes da pesquisa (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

5.1.2 Análise descritiva de orientação para o mercado

O construto de orientação para o mercado é um construto reflexivo, isto é, suas dimensões se complementam e há interação entre as dimensões. Suas dimensões são: orientação para o consumidor (OMCO), orientação para o concorrente (OMCC) e coordenação interfuncional (OMCI), totalizando 15 itens (NARVER; SLATER, 1990; SMIRNOVA et al., 2011). Os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados, isto é o menor valor para o maior valor na escala (HAIR et al., 2010). As médias dos indicadores desta escala estão entre 7 e 8, ou superior à média que é 5. Isso demonstra que as empresas participantes desta pesquisa concordam ou concordam totalmente com as declarações a respeito da orientação para o mercado. A média geral do construto foi 7.27, evidenciando que estas empresas estão mais propensas à comportamentos orientados para o mercado. O desvio padrão, que indica quão dispersos os valores estão da média, estão próximos à 2. A variância, que também é um valor dispersão e que indica o quanto os valores variam da média, estão

próximos a 4. Diante dos valores de desvio padrão e variância, conclui-se que para este construto que as empresas participantes tem opiniões variadas sobre as declarações a respeito da orientação para o mercado (TABELA 22).

TABELA 22 - Estatísticas Descritivas Orientação para o Mercado

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Consumidor						
OMCO1	111	2	10	7,40	2,019	4,078
OMCO2	111	1	10	8,05	1,993	3,971
OMCO3	111	3	10	8,01	1,781	3,173
OMCO4	111	2	10	8,54	1,611	2,596
OMCO5	111	1	10	7,77	2,426	5,885
OMCO6	111	1	10	7,20	2,489	6,197
Média OMCO				7,83		
Concorrente						
OMCC1	111	1	10	6,72	2,432	5,912
OMCC2	111	1	10	6,19	2,506	6,282
OMCC3	111	1	10	7,30	2,578	6,647
OMCC4	111	1	10	6,99	2,742	7,518
Média OMCC				6,80		
Coord Interfuncional						
OMCI1	111	1	10	6,82	2,967	8,804
OMCI2	111	1	10	6,10	2,802	7,854
OMCI3	111	1	10	7,29	2,345	5,498
OMCI4	111	1	10	7,44	2,338	5,467
Média OMCI				6,91		

FONTE: A autora (2017).

NOTA: OMCO (Orientação para o Mercado – orientação para o consumidor) OMCC (Orientação para o Mercado – orientação para o concorrente) OMCI (Orientação para o Mercado – Coordenação Interfuncional)

A dimensão orientação para o consumidor (OMCO), composta por 6 itens, mede a habilidade de entendimento contínuo das necessidades e da satisfação dos consumidores (NARVER; SLATER, 1990). A amplitude destes indicadores é de 1 a 10, o que indica que as empresas participantes variam em amplitude total nas declarações apresentadas. As médias para estes indicadores apresentam certa homogeneidade e estão próximas a 8, demonstrando que as empresas participantes concordam ou concordam totalmente com as declarações desta dimensão.

A maior média da dimensão OMCO foi 8,54, que corresponde a declaração OMCO4 (Satisfação do cliente) e que representa o quanto os objetivos da empresa são guiados pela satisfação dos clientes. Este dado traz evidência que a satisfação do consumidor é uma preocupação comum entre as empresas participantes. A menor média foi 7,20, que corresponde a declaração OMCO6 (Monitoramento satisfação do cliente) e que representa a frequência que a empresa mede a satisfação do cliente. Este indicador também apresentou o maior valor de desvio padrão 2,489, o que

permite inferir que nesta questão houve uma grande variação de concordância com a declaração e que algumas empresas monitoram a satisfação dos clientes, enquanto outras não (TABELA 22).

A dimensão orientação para o concorrente (OMCC), composta por 4 itens, mede a habilidade de compreensão das forças e fraquezas dos concorrentes, bem como seus objetivos, potenciais e estratégias (NARVER; SLATER, 1990). A amplitude destes indicadores é de 1 a 10, o que indica que as empresas participantes variam em amplitude total nas declarações apresentadas. As médias para estes indicadores apresentam certa homogeneidade e estão próximas a 7, indicando que as empresas participantes concordam ou concordam totalmente com as declarações desta dimensão.

A maior média da dimensão OMCC foi 7,30, que corresponde a declaração OMCC3 (Focar em oportunidades alvo) e representa o quanto as empresas focam em determinados clientes alvo quanto têm uma oportunidade de vantagem competitiva. Este resultado demonstra que a maioria das empresas participantes estão atentas as oportunidades alvo, focando no momento oportuno. A menor média foi 6,19, que corresponde a declaração OMCC2 (Responder a concorrência) e que representa o quanto rápido as empresas respondem as ações dos concorrentes. Este resultado demonstra que muitos respondentes não concordam que respondem rapidamente a concorrência, o que em alguns casos pode representar perda de participação de mercado. Os valores de desvio padrão e variância ficaram entre 2 e 6 respectivamente, o que indica uma grande variação entre as respostas.

A dimensão coordenação interfuncional (OMCI), composta por 4 itens, mede a habilidade da organização em integrar todos os departamentos em busca da criação de valor para os consumidores (NARVER; SLATER, 1990). A amplitude destes indicadores é de 1 a 10, o que indica que as empresas participantes variam em amplitude total nas declarações apresentadas. As médias para estes indicadores apresentam certa homogeneidade e estão próximas a 7, indicando que as empresas participantes concordam ou concordam totalmente com as declarações desta dimensão.

A maior média da dimensão de OMCI foi 7,44, que corresponde a declaração OMCI4 (Valorizar os clientes) e representa o quanto os gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para agregar valor ao cliente. Este resultado demonstra que os respondentes estão mais propensos a concordar com esta declaração. A

menor média foi 6,10, que corresponde a declaração OMCI2 (Informações abertas) e representa o quanto as informações sobre os clientes são comunicadas abertamente pela organização. O valor maior de desvio padrão foi 2,967, que corresponde a declaração OMCI1 (Visitas regulares) e que demonstra uma grande variação na concordância entre realizar ou não visitas regulares aos gestores.

De um modo geral, o construto de orientação para o mercado demonstrou que as empresas estão mais propensas a comportamentos orientados para o mercado. A dimensão com maior média entre seus indicadores foi a orientação para consumidor (OMCO), que apresentou média próxima a 8. Isto indica que as habilidades das PMEs do setor industrial de alimentos estão mais voltadas a geração de informações a partir dos consumidores e a preocupação em satisfazer estes consumidores. A maior média do construto como um todo foi 8,54, que se refere ao item OMCO4 (Satisfação dos clientes), que evidencia que as empresas entrevistadas têm maior propensão a comportamentos voltados à satisfação do cliente. A menor média foi 6,10 do item OMCI2 (Informações abertas), que apesar de acima da média, evidencia que a maioria das empresas declaram não concordar com a abertura da comunicação sobre os clientes na organização (TABELA 22).

5.1.3 Análise descritiva Desempenho de Inovação

O construto de desempenho de inovação (DIIR) é unidimensional e reflete os resultados operacionais realizados pela organização, neste caso, relacionados ao desempenho de novos processos administrativos (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015) e de novos produtos no mercado (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). É composto por 6 itens e refletem resultados de inovação nos últimos dois anos de atividades da empresa (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). Os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados, isto é o grau de concordância do menor valor para o maior (HAIR et al., 2010). As médias dos indicadores desta escala estão próximas à 7, ou superior à média que é 5, indicando que as empresas participantes desta pesquisa concordam parcialmente com as declarações a respeito dos resultados com atividades de inovação.

A média geral do construto foi 6,75, evidenciando que as PMEs do setor industrial alimentício apresentam resultados parcialmente satisfatórios relacionados

as atividades de inovação nos últimos 2 anos. A maior média foi 7.16, referente ao item DIIR3 (Parcerias para inovar), que representa o quanto as parcerias estabelecidas nos 2 últimos anos contribuíram para os resultados de inovação destas PMEs. Já a menor média foi 6.21, referente ao item DIIR6 (Market Share de novos produtos), que representa o quanto as empresas alcançaram seus objetivos de participação de mercado de novos produtos nos últimos 2 anos. O valor marginal da declaração DIIR6 indica que os respondentes são neutros ou concordam parcialmente sobre bons resultados de participação de mercado de novos produtos (TABELA 23).

TABELA 23 - Estatísticas Descritivas Desempenho de Inovação

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
DIIR1	111	1	10	6,92	2,835	8,039
DIIR2	111	1	10	6,85	2,684	7,204
DIIR3	111	1	10	7,16	2,357	5,555
DIIR4	111	1	10	6,69	2,607	6,796
DIIR5	111	1	10	6,68	2,639	6,963
DIIR6	111	1	10	6,21	2,680	7,184
Média				6,75		

FONTE: A autora (2017).

NOTA: DIIR (Desempenho de Inovação)

O desvio padrão, que indica o quão dispersos os valores estão da média, estão próximos à 3 e a maior variância foi 8,04, que corresponde a declaração DIIR1 (Novas ferramentas de gestão), que avalia o desenvolvimento ou implementação de novas ferramentas de gestão nos 2 últimos anos. Esta variação nas respostas indica que as respostas estão espalhadas entre as opções, e que as PMEs divergem quanto a concordância com esta declaração. Diante dos valores de desvio padrão e variância, de um modo geral, conclui-se que para este construto as empresas participantes têm opiniões variadas sobre as declarações relacionadas ao alcance de resultados de inovação (TABELA 23).

5.1.4 Análise descritiva Desempenho Financeiro

O construto de desempenho financeiro (DOF), composto por 5 itens, reflete os resultados relacionados ao alcance ou não dos seus objetivos financeiros, comparados com os resultados da concorrência (WANG; CHIU; CHEN, 2015). Os valores mínimos e máximos indicam que a amplitude dos dados é total. As médias dos indicadores desta escala estão próximas à 6, ou superior à média que é 5,

indicando que as empresas participantes desta pesquisa são neutras ou concordam parcialmente com as declarações que envolvem questões financeiras.

A média geral para este construto foi 6.34, evidenciando que de uma maneira geral, os gestores estão neutros ou parcialmente satisfeitos com os resultados financeiros em comparação com a concorrência. A maior média 7,47, que corresponde ao item DOF5 (Reputação- *goodwill*), representa o quanto o gestor acredita que sua empresa tem melhor reputação que a concorrência. Uma boa reputação ou *goodwill* significa que os ativos, como a marca, um produto de qualidade, um serviço de qualidade ou pessoal de boa qualificação, incentivam os clientes a usarem ou adquirirem os produtos da empresa (OKREPILOV *et al.*, 2016). Este resultado indica concordância parcial a total com o item DOF5. Já a menor média foi 5.61, que corresponde a declaração DOF4 (Lucratividade), o grau de lucratividade comparado com o concorrente. O baixo valor na escala para este item permite inferir que os gestores participantes estão insatisfeitos com seus resultados de lucratividade (TABELA 24).

TABELA 24 - Estatísticas Descritivas Desempenho Financeiro

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
DOF1	111	1	10	6,35	2,536	6,430
DOF2	111	1	10	6,06	2,484	6,169
DOF3	111	1	10	6,23	2,519	6,345
DOF4	111	1	10	5,61	2,487	6,185
DOF5	111	1	10	7,47	2,198	4,833
Média				6,34		

FONTE: A autora (2017).

NOTA: DOF (Desempenho Financeiro)

O desvio padrão, que indica o quão dispersos os valores estão da média, estão entre 2 e 3 e os valores de variância estão próximos a 6, o que indica uma grande variação nas respostas dos participantes. Esta variância demonstra que as respostas estão espalhadas entre as opções, e que os participantes variam quanto a concordância com esta declaração. De um modo geral pode-se concluir que as PMEs do setor industrial alimentício estão neutras (nem satisfeitas nem insatisfeitas) com seus resultados financeiros quando comparados com a concorrência (TABELA 23).

Finalizada a etapa de análise descritiva dos dados, procedeu-se a análise de homogeneidade das amostras. Este teste tem o objetivo de avaliar a necessidade ou não de separar a amostra em grupos considerando alguma variação no seu comportamento (HAIR *et al.*, 2010).

5.2 TESTE DE HOMOGENEIDADE DE AMOSTRAS

Após a análise fatorial confirmatória, os dados passaram por um teste de comparação entre amostras independentes pelo método de *Levene*, realizado no SPSS23. O teste de *Levene*, é usado para avaliar se as variâncias de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos. Seu uso é particularmente recomendado porque é menos afetado por desvios da normalidade, outro problema comum em regressão (HAIR et al., 2010). Este teste tem o objetivo de comparar os questionários respondidos para entender se há diferença entre os primeiros e os últimos respondentes. A comparação foi realizada entre os 30 primeiros respondentes e os 30 últimos, utilizando como base as variáveis independentes desempenho de inovação e desempenho financeiro. Se maior que >0.05 , rejeita-se a H_0 de que as amostras não são iguais. Os resultados demonstram que não há diferenças entre as amostras (APÊNDICE F).

Este resultado indica que as amostras coletadas apresentam níveis de variâncias iguais em qualquer número de grupos quando comparados com a variável dependente do estudo, o desempenho organizacional. Sendo assim, comprovou-se que não há necessidade de dividir a amostra em grupos para proceder a análise. A análise procedeu considerando todas as amostras válidas, analisadas dentro de um único grupo.

5.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Após as análises preliminares descritivas, foram realizadas as análises fatoriais confirmatórias dos dados (AFC) no software smartPLS. Esta análise permite a verificação da confiabilidade das escalas bem como dos seus indicadores. O construto de capacidade de *network*, por ser formativo tipo II (reflexivo-formativo) (BECKER; KLEIN; WETZELS, 2012; WALTER; AUER; RITTER, 2006), foi analisado com técnicas específicas para o tratamento deste tipo de medida. Estas técnicas são: a análise de redundância, a verificação do fator de inflação da variância (VIF) e dos *outer weights* (peso externo). As demais variáveis tiveram a análise confirmatória verificada pela composição da confiança (CR), a média da variância extraída (AVE) e pelos *outer loadings* (carregamento externo) (HAIR et al., 2016).

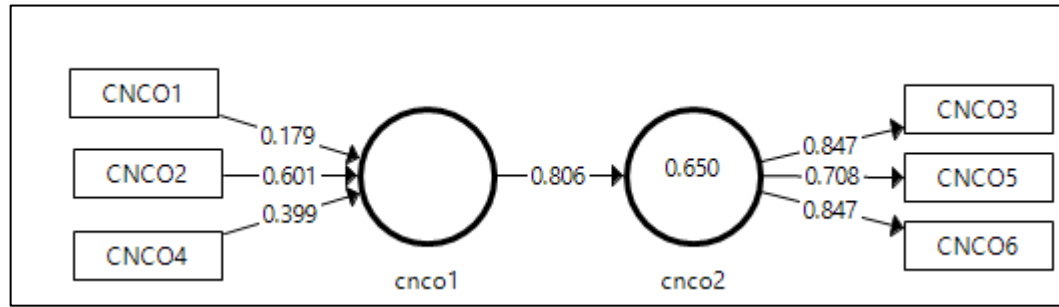
5.3.1 Análise Confirmatória da Escala de Capacidade de Network

O construto de capacidade de *network* é um construto formativo por natureza (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Os construtos formativos demandam uma análise de consistência interna diferente daquelas utilizadas em construtos reflexivos. Nos construtos reflexivos, geralmente, esta análise é dada pela análise convergente (composição da confiabilidade (CR) e pela média da variância extraída (AVE)) e pela validade discriminante, mas nos construtos formativos, que são construtos compostos por indicadores, esta avaliação é dada pela validade de conteúdo. A validade de conteúdo busca assegurar que os indicadores formativos capturam todas (ou, pelo menos, grande parte) das facetas do construto (HAIR et al., 2016). Para tanto, o construto da capacidade de *network* teve sua análise confirmatória validada de três formas:

1. Acessando a validade convergente do construto.
2. Acessando a colinearidade do construto.
3. Acessando a significância e a relevância dos indicadores do construto.

A validade convergente é o grau em que uma medida se correlaciona positivamente com outras medidas (indicadores) do mesmo construto. Ao avaliar os modelos de medidas formativas, é importante verificar se o construto formativo está altamente correlacionado com uma medida reflexiva do mesmo construto. Para tanto, cada indicador deve ser dividido em dois indicadores e estes devem se correlacionar, sendo o exógeno formativo e o endógeno reflexivo, conforme o exemplo da análise do indicador Coordenação (CNCO), na Figura 7. A força do coeficiente do caminho ligando os dois construtos é um indicativo de validade. O coeficiente ideal é de 0.90 ou pelo menos 0.8 ou acima, o que vai resultar em um $R^2 > 0.64$. Isso indicará que os itens dos indicadores estão correlacionados para medir aquele indicador do construto formativo. Este tipo de análise é também conhecida como análise de redundância (HAIR et al., 2016). Os construtos foram divididos e os resultados estão na Tabela 25.

FIGURA 07 - Análise de Redundância CNCO



FONTE: A autora (2017).

A análise convergente apontou que todos os indicadores têm suas medidas correlacionadas, isto é, o caminho do coeficiente ficou maior que 0.80 e conseqüentemente o R^2 acima de 0.64 (TABELA 25).

TABELA 25 - Análise de Redundância Capacidade de *Network*

Indicadores	Coefficiente do Caminho	R^2
CN Coordenação	0.806	0.650
CN Habilidade de Relacionamento	0.872	0.767
CN Conhecimento do Parceiro	0.820	0.672
CN Comunicação Interna	0.829	0.687

FONTE: A autora (2017).

Em seguida procedeu-se a análise de colinearidade do construto. A forma mais grave de colinearidade ocorre se dois (ou mais) indicadores formativos são inseridos no mesmo bloco de indicadores com exatamente a mesma informação neles (ou seja, eles são perfeitamente correlacionados). Altos níveis de colinearidade entre os indicadores formativos são um problema importante, porque eles têm um impacto sobre a estimativa dos pesos e sua significância estatística. A razão é que pode existir uma forte correlação entre duas ou mais variáveis independentes e, assim como em uma regressão múltipla comum, os coeficientes do caminho podem ser tendenciosos se a estimativa envolve níveis significativos de colinearidade entre os construtos preditores, neste caso a capacidade de *network*. Esta medida no PLS é acessada pelo fator de inflação da variância (VIF). O ideal é que os indicativos estejam entre 0.20 e 5, pois indicadores abaixo de <0.20 ou acima de >5 em escalas formativas indicam colinearidade e podem aumentar o erro dos pesos externos e da significância dos indicadores (TABELA 26) (HAIR et al., 2016).

TABELA 26 - Colinearidade Construto Preditor

Capacidade de Network (CN)	VIF
Coordenação (CNCO)	3.325
Habilidade Relacional (CNHR)	2.984
Conhecimento do Parceiro (CNCP)	2.988
Comunicação Interna (CNCI)	2.947

FONTE: A autora (2017).

Os resultados do VIF apontaram que não há colinearidade entre os indicadores, isto é, eles não compartilham medidas entre si já que todos os valores estão acima de 0.20 e abaixo de 5 (TABELA 26).

Outra forma utilizada para avaliar a validade do construto formativo é a medida dos pesos externos (*outerweight*). Essa medida avalia se as dimensões formativas verdadeiramente contribuem para a formação do construto (HAIR et al., 2016). Ao contrário dos modelos reflexivos, onde o número de indicadores tem pouca influência sobre os resultados da medição, os construtos formativos têm um limite para o número de indicadores que possam reter um peso estatisticamente significativo. Especificamente, quando os indicadores são assumidos como sendo não correlacionados, conforme tabela 27, o máximo de peso exterior possível é $(1/\sqrt{n})$, onde “n” é o número de indicadores. Por exemplo, a primeira dimensão da capacidade de *network*, coordenação (CNCO) tem 6 indicadores, sendo assim o máximo de peso exterior (*outerweight*) que pode apresentar é 0.408 ($1/\sqrt{6}= 0.408$) (HAIR et al., 2016).

TABELA 27 - Outerweight Capacidade de *Network*

VARIÁVEIS	CNCO $1/\sqrt{6}= 0.408$	CNHR $1/\sqrt{4}= 0.50$	CNCP $1/\sqrt{4}= 0.50$	CNCI $1/\sqrt{5}= 0.447$
CNCO1	0.216			
CNCO2	0.232			
CNCO3	0.217			
CNCO4	0.201			
CNCO5	0.179			
CNCO6	0.243			
Média CNCO	0.215			
CNHR1		0.283		
CNHR2		0.274		
CNHR3		0.269		
CNHR4		0.277		
Média CNHR		0.276		
CNCP1			0.287	
CNCP2			0.292	
CNCP3			0.272	
CNCP4			0.269	
Média CNCP			0.280	

VARIÁVEIS	CNCO $1/\sqrt{6}= 0.408$	CNHR $1/\sqrt{4}= 0.50$	CNCP $1/\sqrt{4}= 0.50$	CNCI $1/\sqrt{5}= 0.447$
CNCI1				0.252
CNCI2				0.242
CNCI3				0.220
CNCI4				0.272
CNCI5				0.280
Média CNCI				0.253

FONTE: A autora (2017).

NOTA: CNCO (Capacidade de Network – Coordenação) CNHR (Capacidade de Network – Habilidade de Relacionamento) CNCP (Capacidade de Network - Conhecimento do Parceiro) CNCI (Capacidade de Network – Comunicação).

Todos os pesos externos (*outerweight*) demonstraram adequação a escala, repousando dentro dos valores estabelecidos pela fórmula ($1/\sqrt{n}$) (HAIR et al., 2016).

Sendo assim, a escala com todos os itens originalmente utilizados na coleta de dados foi mantida para a análise das hipóteses.

Analisando os valores dos pesos externos, ao fazer um média do peso de cada dimensão, tem-se os que mais e os que menos contribuíram para a formação do construto da capacidade de *network*. As dimensões que mais contribuíram para a capacidade de network foram: o Conhecimento do parceiro (CNCP), que apresentou o valor de 0,280 e a Habilidade de relacionamento (CNHR), que apresentou o valor de 0,276. Ao passo que as que menos contribuíram para a foram a Coordenação (CNCO), que apresentou o valor de 0, 215 e a Comunicação (CNCI), que apresentou o valor de 0,253 (TABELA 27).

A dimensão Conhecimento do parceiro (CNCP) dimensão que apresentou a maior contribuição para a medida de capacidade de *network*, com média 0,280 (TABELA 27), mediu o nível de habilidade dos participantes em adquirir uma informação estruturada e organizada sobre o que antecede e o que procede o processo de produção/serviços dos parceiros (fornecedores, consumidores) e dos concorrentes. O indicador de maior peso desta dimensão foi 0,290 (TABELA 27), que corresponde ao indicador CNCP2 (Conhecer o input e output do parceiro). Este indicador reflete a importância do conhecimento dos produtos, processos e serviços dos parceiros. O indicador com menor peso desta dimensão foi 0,269, que corresponde ao indicador CNCP4 (Conhecemos os concorrentes). Este indicador reflete o quanto a empresa conhece o potencial e as estratégias de seus concorrentes. Estes dois resultados indicam que, no modelo proposto, conhecer os produtos, processos e serviços dos parceiros é o item de maior peso desta dimensão, enquanto conhecer os concorrentes apresenta menor relevância dentre as relações propostas.

A dimensão Habilidade de Relacionamento (CNHR) reflete a habilidade social, a flexibilidade, a adaptabilidade e empatia dos gestores com os parceiros da rede (WALTER; AUER; RITTER, 2006). O valor da média do seu peso foi 2,76 (TABELA 27) e este foi o segundo item com maior média das quatro dimensões da capacidade de *network*. Segundo Walter, Auer e Ritter (2006), empresas com esta habilidade devem ser capazes de responder a uma ampla gama de estímulos sociais e de informação de dentro e fora da organização (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Todos os itens tiveram pesos parecidos, mas o item que mais contribuiu para a dimensão de CNHR, foi o item CNHR1 (Habilidade de bons relacionamento), com 0,283 (TABELA 27). Este indicador reflete a capacidade da empresa em construir bons relacionamentos com os parceiros. O item com menor peso no construto foi CNHR3 (Flexibilidade na parceria). Este indicador reflete o quão flexível a empresa é com seus parceiros de negócios. Estes dois resultados indicam que, no modelo proposto, a habilidade de construir bons relacionamentos é o indicador de maior peso desta dimensão, enquanto a flexibilidade na parceria apresenta menor relevância dentre as relações propostas.

A dimensão Comunicação (CNCI) reflete a assimilação e a divulgação das informações atualizadas sobre os parceiros, seus recursos e os acordos com eles, bem como o envolvimento de todos os departamentos da organização com os termos da parceria (WALTER, AUER, RITTER, 2006). A média de seus pesos foi 0.253 (TABELA 27) e esta foi a terceira dimensão na ordem de contribuições para o construto da capacidade de *network*. Os indicadores desta dimensão que mais contribuíram para sua formação da CN foram CNCI5 (Compartilhamento de informações), com valor de 0,280, que representa a espontaneidade e a frequência com que a informação é compartilhada na organização. E o indicador CNCI4 (*Feedback* constante), com valor de 0,272, que representa a frequência de *feedback* entre gestores e funcionários. Estes dois resultados indicam que, no modelo proposto, a habilidade de compartilhar informações e o *feedback* constantes são os indicadores com maior relevância dentre as relações propostas.

A dimensão Coordenação (CNCO) reflete a habilidade de escolher os parceiros que permitam um alcance mútuo de objetivos, enfatizando a habilidade de julgamento prévio da parceira e a adequação de recursos com o objetivo de chegar a escolha mais adequada. A média de seus pesos foi 0.215, e foi a dimensão que apresentou menor contribuição para a formação da capacidade de *network* (TABELA

27). O peso de menor valor foi 0,179 (TABELA 27) que corresponde a declaração CNCO5 (Nomeação de funcionário específico para a parceria). Este indicador reflete a disponibilidade de um ou mais funcionários como responsável pela relação com o parceiro ou de um projeto em parceria. Outro indicador que apresentou baixa contribuição foi CNCO4 (Escolha prévia dos parceiros), com o valor de 0,201 (TABELA 27). Este indicador reflete o julgamento prévio do parceiro antes de iniciar uma parceria. Estes dois resultados indicam que, no modelo proposto, a nomeação de funcionários específicos e a escolha prévia dos parceiros foram os indicadores com menor relevância dentre as relações propostas.

5.3.2 Análise Confirmatória da Escala de Orientação para o Mercado, Desempenho de Inovação e Desempenho Financeiro.

Após a análise confirmatória da escala da capacidade de *network*, procedeu-se a análise fatorial confirmatória (convergente e discriminante) das escalas de orientação para o mercado (construto reflexivo), desempenho de inovação e desempenho financeiro. A análise convergente se deu pela análise dos índices da média da variância extraída - AVE (*average variance extracted*), a composição da confiança - CR (*compositiy reliability*), *outloadings* e alpha de cronbach. Em seguida foi realizada a análise discriminante. A confirmação desta validade vem da comparação entre a raiz quadrada da AVE e suas correlações (HAIR et al., 2016).

A validade convergente da escala de orientação para o mercado, por ser reflexiva, foi avaliada pelo indicador de confiança (*outerloading*²). Uma regra estabelecida de ouro é que uma variável latente deve explicar uma parte substancial de cada indicador de variância, geralmente, pelo menos, 50%, isto é, ser maior que 0.5 (HAIR et al., 2016). Todos os itens da escala atenderam o requisito e estão acima de 50% da variância explicada. Também foram avaliadas a média de variância extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR). Medidas aceitáveis de AVE devem ser > 0.5, enquanto de CR acima de >0.60 (HAIR et al., 2016). Todos as dimensões e indicadores atenderam os requisitos mínimos para validade convergente, sendo 0.524 para AVE e 0.938 para CR, no construto de orientação para o mercado (2ª ordem). O alpha de Cronbach informa o índice de confiabilidade da escala, que ficou em 0.929 e que está dentro da faixa satisfatória, isto é, valores entre 0.70 e 0.90 (HAIR et al., 2016) (TABELA 28).

TABELA 28 – Análise Convergente (AVE) e Confiabilidade (CR) da Escala de Orientação para o Mercado

Componentes	Outer Loading	Loading no Construto	Indicador de confiança (outer ²)	AVE	CR	Alpha de Cronbach
Orientação para o mercado (2ª ordem)						
OMCO1	0.859	0.787	0,738			
OMCO2	0.839	0.757	0,704			
OMCO3	0.867	0.817	0,752			
OMCO4	0.880	0.766	0,774			
OMCO5	0.761	0.693	0,579			
OMCO6	0.930	0.710	0,865			
OMCO	0.846*					
OMCC1	0.907	0.778	0,823			
OMCC2	0.857	0.685	0,734	0.524	0.938	0.929
OMCC3	0.825	0.657	0,681			
OMCC4	0.771	0.562	0,594			
OMCC	0.646*					
OMCI1	0.736	0.637	0,542			
OMCI2	0.755	0.590	0,570			
OMCI3	0.880	0.835	0,774			
OMCI4	0.870	0.797	0,757			
OMCI	0.793*					

FONTE: A autora (2017).

NOTA: * Valor do R² da dimensão para o construto de Orientação para o Mercado
 OMCO (Orientação para o Mercado – orientação para o consumidor) OMCC (Orientação para o Mercado – orientação para o concorrente) OMCI (Orientação para o Mercado – Coordenação Interfuncional).

Ao avaliar a contribuição de cada dimensão da orientação para o mercado, bem como seus indicadores, a Tabela 28 aponta um equilíbrio entre suas três dimensões: a Orientação para o Consumidor (OMCO) a Orientação para o Concorrente (OMCC) e a Coordenação Interfuncional (OMCI). A seguir será explorado o resultado de cada dimensão.

A dimensão Orientação para o Consumidor (OMCO) enfatiza a compreensão e satisfação das demandas dos clientes-alvo (ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Por exemplo, quando os clientes exigem mudanças rápidas no mercado, a empresa orientada para o cliente terá a habilidade de compreender rapidamente estas mudanças e gerar as informações suficientes sobre as necessidades dos seus consumidores (NARVER; SLATER, 1990; LIU *et al.*, 2013). Esta dimensão apresentou um R² de 0.846 no construto de orientação para o mercado. O R² indica quanto uma

dimensão explica do construto (HAIR et al., 2016). Isso demonstra que a orientação para o consumidor explicou 80% o construto de orientação para o mercado (OM).

O indicador da OMCO apresentou maior carregamento no construto foi 0.817 (TABELA 28), que corresponde a declaração OMCO3 (Entendimento dos clientes). Esta declaração reflete o quanto a vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes. Em contrapartida, a declaração que apresentou menor carregamento no construto foi 0.693 (TABELA 28), que corresponde a declaração OMCO5 (Pós-vendas). Esta declaração reflete a importância dos serviços de pós-vendas para a empresa, e se ela vê este serviço como uma maneira de satisfazer o consumidor. Estes dois resultados indicam que no modelo proposto, o entendimento das necessidades dos clientes é o item de maior peso, enquanto que os serviços pós-vendas apresentam menor relevância dentre as relações propostas.

A dimensão Orientação para o Concorrente (OMCC) reflete os comportamentos e habilidades para reunir informações sobre as forças e as fraquezas, capacidades e estratégias a curto e longo prazo dos concorrentes. Foi a dimensão que menos contribuiu para explicar o construto de orientação para o mercado. Esta dimensão apresentou um R^2 de 0.646, que indica que a OMCC explicou 65% do construto de orientação para o mercado.

O indicador da dimensão de OMCC que apresentou maior carregamento no construto de OM foi 0.778 (TABELA 28), que corresponde a declaração OMCC1 (Discutir forças e fraquezas dos concorrentes). Esta declaração representa a frequência que as forças e fraquezas dos concorrentes são discutidas pelos gestores. O indicador que apresentou menor carregamento no construto foi 0.562, que corresponde a declaração OMCC4 (Compartilhar informações sobre concorrentes). Esta declaração reflete o quanto os vendedores compartilham informações sobre os concorrentes. Estes dois resultados demonstram que no modelo proposto, o indicador que reflete a frequência da discussão das forças e fraquezas dos concorrentes é o que tem maior peso na análise, enquanto o item que reflete o compartilhamento das informações sobre os concorrentes entre os vendedores é o indicador com menor relevância dentre as relações propostas.

A dimensão Coordenação Interfuncional (OMCI) reflete a habilidade da organização em coordenar todas as funções ou departamentos na utilização de informações dos consumidores, concorrentes e outras informações do mercado, como exigências regulatórias, economia, etc. Esta dimensão apresentou um R^2 de 0.793 no

construto de orientação para o mercado, que indica uma explicação de 79,3% do construto de orientação para o mercado.

O indicador da dimensão de OMCI que apresentou maior carregamento no construto de OM foi 0.835 (TABELA 28), que corresponde a declaração OMCI3 (Departamentos integrados). Esta declaração representa a habilidade da organização em integrar todos os departamentos ou funções para servir as necessidades dos clientes. O indicador que apresentou menor carregamento no construto foi 0.590, que corresponde a declaração OMCI2 (Informações abertas). Esta declaração reflete o quanto as informações sobre os clientes são comunicadas abertamente pela organização. Isso significa que no modelo proposto, o indicador que reflete a integração entre os departamentos tem maior peso na análise, enquanto o indicador que reflete a abertura da comunicação relacionadas aos clientes é o indicador com menor relevância dentre as relações propostas.

As medidas de desempenho organizacional também tiveram suas análises convergentes avaliadas pelo indicador de confiança (outerloading²). Todos os itens da escala atenderam o requisito mínimo e estão acima de 50% da variância explicada (HAIR et al., 2016). Também foram avaliadas a média de variância extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR). Medidas aceitáveis de AVE devem ser > 0.5 , enquanto médias aceitáveis de CR acima de >0.60 (HAIR et al., 2016). Os dois construtos e seus indicadores atenderam os requisitos mínimos para validade convergente com AVE de 0.707 para o desempenho de inovação e de 0.688 para o desempenho financeiro. Os valores da composição da confiança (CR) também ficaram dentro do esperado, 0.934 para o desempenho de inovação e 0.929 para o desempenho financeiro. O alpha de Cronbach também retornou um valor satisfatório para ambas as escalas, 0.934 inovação e 0.909 para o financeiro, o que indica um bom índice de confiabilidade das escalas utilizadas (HAIR et al., 2016) (TABELA 29).

TABELA 29 - Análise Convergente (AVE) e Confiabilidade (CR) das Escalas de Desempenho Organizacional

Componentes	Outer Loading	Indicador de confiança (outer ²)	AVE	CR	Alpha de Cronbach
Desempenho de Inovação					
DIIR1	0.770	0,593	0.707	0.934	0.914
DIIR2	0.865	0,748			
DIIR3	0.713	0,508			
DIIR4	0.892	0,796			
DIIR5	0.869	0,755			
DIIR6	0.904	0,817			
Desempenho Financeiro					
DOF1	0.884	0,781	0.688	0.929	0.909
DOF2	0.889	0,790			
DOF3	0.855	0,731			
DOF4	0.827	0,684			
DOF5	0.786	0,618			

FONTE: A autora (2017).

NOTA: DIIR (Desempenho de Inovação) DOF (Desempenho Financeiro)

O construto de Desempenho de Inovação (DIIR) reflete os resultados de inovações tanto em processos (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015) quanto em produtos (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Estes resultados podem estar relacionados com melhorias em maquinários, estrutura, pessoal e em matérias-primas para melhorar a qualidade dos produtos e serviços (CAMISON; VILLAR-LOPEZ, 2014). Pode ser explicado também pelas modificações de produtos existentes ou pelo lançamento de um produto inédito para a empresa ou para o mercado (HARMANCIOGLU; DROGE; CALANTONE, 2009). Analisando os carregamentos, o indicador que apresentou maior carregamento no construto de DIIR foi 0.817 (TABELA 29), que corresponde a declaração DIIR6 (Market share de novos produtos). Este indicador reflete a satisfação dos respondentes quanto a participação de mercado dos novos produtos lançados. O indicador que apresentou menor carregamento no construto foi 0.508 (TABELA 29), que corresponde ao indicador DIIR3 (Parcerias para Inovar), que representa o quanto as parcerias estabelecidas nos últimos 2 anos contribuíram para as atividades de inovação.

Estes resultados relacionados ao construto DIIR indicam que a participação de mercado de novos produtos é o indicador com maior peso na análise proposta,

enquanto o indicador que reflete as inovações por meio das parcerias é o indicador com menor relevância dentre as relações propostas.

O construto de Desempenho Financeiro (DOF) reflete os objetivos econômicos da empresa e refletem seu sucesso ou fracasso financeiro (VENKATRAMAN; RAMANUJAM,1986). Analisando os carregamentos de seus indicadores, aquele que apresentou maior carregamento no construto de DOF foi 0.817 (TABELA 29), que corresponde a declaração DOF2 (Participação de mercado). Este indicador reflete a satisfação dos respondentes quanto a participação de mercado de um modo geral, comparada com a concorrência. O indicador que apresentou menor carregamento no construto foi 0.638 (TABELA 29), que corresponde ao indicador DOF5 (Reputação - *Goodwill*). Este indicador representa o quanto o gestor acredita que sua empresa tem melhor reputação que a concorrência. Uma boa reputação ou *Goodwill* significa que os ativos como a marca, um produto de qualidade, um serviço de qualidade ou pessoal de boa qualificação incentivam os clientes a usarem ou adquirirem os produtos da empresa (OKREPILOV et al., 2016).

Estes resultados relacionados ao construto de DOF indicam que a participação de mercado, de uma maneira geral, é o indicador com maior peso na análise proposta e que tem maior associação com as demais relações do modelo. Enquanto o indicador que reflete a reputação (*Goodwill*) da empresa e o incentivo ao uso da sua marca é o indicador com menor relevância dentre as relações propostas.

Após realizada a análise de convergência e confiabilidade, procedeu-se a análise discriminante para conclusão das análises de consistência interna das escalas deste estudo. A análise discriminante forneceu valores significantes para todos os construtos, já que o indicador do construto em questão deve ser maior do que todos as suas cargas sobre outros construtos (TABELA 30). Essa análise demonstra a medida em que um construto é verdadeiramente distinto dos outros construtos. Esta medida não é aplicada a escala de capacidade de *network* por ser um construto formativo e dispensar análise discriminante (HAIR et al., 2016). Em geral, estes indicadores formativos podem ser positivos, negativos ou mesmo não apresentar nenhuma correlação entre si. Como tal, não há necessidade de relatar o indicador de confiabilidade, consistência interna e validade discriminante se uma escala de medida formativa é usada (HAIR et al., 2016).

TABELA 30 - Análise Discriminante

Construtos	(1)	(2)	(3)	(4)
1. Capacidade de Network	Formativo			
2. Orientação para o Mercado	n.a.	0.724		
3. Desempenho Financeiro	n.a.	0.503	0.829	
4. Desempenho de Inovação	n.a.	0.668	0.551	0.838

FONTE: A autora (2017).

NOTA: n.a. (não aplicável)

Após a confirmação das medidas dos construtos como confiáveis e válidos, procedeu-se a análise das hipóteses objeto do estudo.

As análises foram realizadas por regressão com mediação. Nesta análise a avaliação é testada pelo valor do caminho entre um construto e outro, o valor do teste t, que indica a significância dos caminhos e o R² das relações, que explica o quanto a relação tem significância da variável dependente. Os principais critérios para avaliar o modelo estrutural no PLS-SEM, segundo Hair et al. (2016) são a significância dos coeficientes do caminho e o nível dos valores de R².

5.4 TESTE DAS HIPÓTESES

Realizados todos os testes de validade interna e externa das medidas, foi realizada a regressão pelo método dos mínimos quadrados (PLS) para obter os caminhos entre as relações. Estes caminhos representam as relações das hipóteses entre os construtos do estudo e em que extensão um construto exógeno está associado a um construto endógeno. Os coeficientes do caminho têm valores padronizados entre -1 e +1. Valores mais próximos de +1 indicam uma forte relação entre os construtos. Valores próximos de 0 indicam uma fraca relação entre os construtos (HAIR et al., 2016).

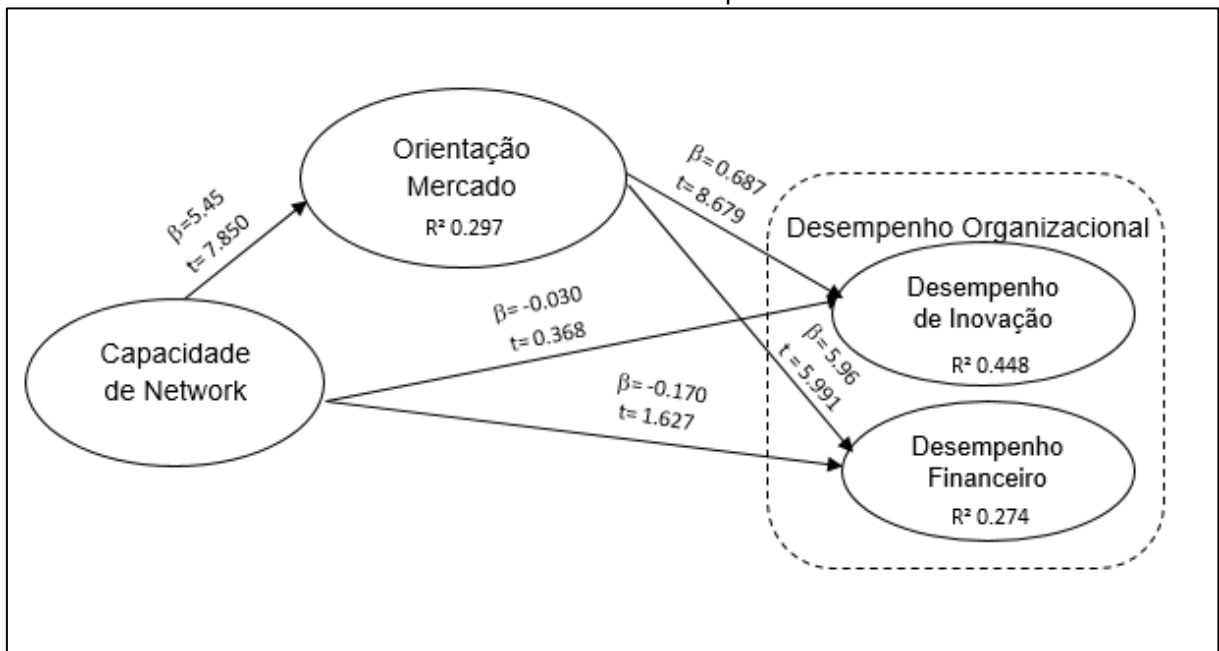
A significância de um coeficiente em última análise, depende do seu erro padrão que é obtido por meio de bootstrapping. Após rodar o algoritmo do PLS e obter os coeficientes do caminho, foi realizado o teste t para avaliar a significância destes coeficientes que corresponde a rejeitar ou não a hipótese nula. O número de amostras no bootstrapping é de 5000 observações válidas. Os valores críticos para um teste bicaudal são 1.65 (nível de significância = 10%), 1.96 (nível de significância = 5%), e 2.57 (nível de significância = 1%). Neste estudo foi utilizado o nível de significância de 5%, então os valores dos caminhos no teste t devem ser >1.96. Todos os caminhos

apresentaram níveis de significância maiores que 1.96 e serão mais detalhadas nas análises das hipóteses (HAIR et al., 2016).

Outro indicador é o efeito total entre as relações, que inclui o efeito direto e o efeito indireto. Este efeito indica a relevância de um construto preditor explicando um construto sucessor (HAIR et al., 2016).

A medida mais comum para avaliar um modelo estrutural é o coeficiente de determinação, o valor do R^2 . Este coeficiente é a medida de adequação do modelo preditivo e é calculado pelo quadrado da correlação entre um construto endógeno específico e os seus valores preditores. O coeficiente representa o efeito combinado da variável latente exógena na variável latente endógena. Também representa o valor da variância nos construtos endógenos, explicado por todos os construtos exógenos ligados a ele. O R^2 varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior a explicação da relação. Em marketing, valores acima de 0.20 são aceitáveis.

FIGURA 08 - Modelo Proposto



FONTE: A autora (2017)

NOTA: Bootstrapping 5000. $p = 0.05$. Valor $t > 1.96$ e $R^2 > 0.20$.

TABELA 31 - Teste de Hipóteses

Hipótese		Coefficiente do caminho	Efeito total	t-value	R ²	Resultado
H1a	CN → Inovação	-0.030	0.341	0.368		N.S.
H1b	CN → Financeiro	-0.170	0.154	1.627		N.S.
H2	CN → OM	5.45	0.545	7.850	0.297	aceito
H3a	OM → Inovação	0.687	0.687	8.979	0.448	aceito
H3b	OM → Financeiro	0.596	0.596	5.991	0.274	aceito

FONTE: A autora (2017).

NOTA: CN (capacidade de *network*) OM (orientação para o mercado) Valor t > 1.96 e R² > 0.20. N.S. (não significativa)

5.4.1 H1: A capacidade de *network* tem efeito positivo no desempenho organizacional.

A hipótese H1 está vinculada ao primeiro objetivo específico do trabalho, verificar o efeito da capacidade de *network* no desempenho organizacional. Este desempenho é representado por medidas subjetivas não financeiras (inovação) e financeiras. Considerando os dois tipos de desempenhos organizacionais independentes, segue a avaliação do impacto da capacidade de *network* em cada um deles.

H1a: A capacidade de *network* tem efeito positivo no desempenho de inovação.

A hipótese H1a teve como objetivo avaliar o efeito da capacidade de *network* no desempenho de inovação. Como pode ser observado na Tabela 31 e no modelo testado (FIGURA 8), o coeficiente de caminho entre capacidade de *network* e desempenho de inovação é de -0.030, indicando que a relação entre estas duas variáveis é baixa. O teste t apontou índice 0.368 (>1,96) para essa relação, reforçando que o caminho não é significativo. Conclui-se que a Capacidade de *Network* não apresenta impacto positivo no desempenho de inovação, sendo assim, a hipótese H1a foi rejeitada.

É importante reforçar que o teste para esta hipótese foi realizado considerando o modelo completo, ou seja, na presença da orientação para o mercado no modelo. Ao considerar apenas a relação direta entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação, sem a orientação para o mercado, o coeficiente de caminho aumentou para 0.339 e um valor t de 3.840 (>1,96). No entanto o R² abaixo do mínimo para pesquisas em ciências sociais <0.20 (0.115) confirma que o efeito de H1a é não

significativo. Diante da redução da influência da capacidade de *network* no desempenho de inovação após a inclusão da orientação para o mercado, há indícios da mediação da orientação para o mercado nesta relação, o que será testado nas análises que seguem.

O resultado negativo da hipótese H1a indica que empresas que desenvolvem apenas a capacidade de *network* não conseguem atingir resultados significativos em desempenho de inovação, o que vai de encontro com os achados de Simpson, Sigaw e Enz (2006). Estes autores apontaram resultados negativos gerados em organizações que tem o foco somente na inovação (SIMPSON; SIGAW; ENZ, 2006). As organizações inseridas em redes de alianças mantêm o foco no acesso e transferência de informações que podem melhorar processos e produtos. Porém muitas inovações além do núcleo das atividades da empresa podem ser nocivas e diminuir os resultados de desempenho em inovação. Principalmente se as empresas na rede estão mantendo o foco somente na tecnologia, orientando-se mais para produto e menos para o mercado (WORKMAN, JR, 1993).

Parida e Örtqvist (2015) também não encontram um efeito positivo entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação, sugerindo que esta capacidade sozinha não explica o desempenho de inovação. Os autores também sugerem estudos futuros que avaliem a influência da capacidade de *network* no desempenho de inovação a partir da interação com outras capacidades (PARIDA; ÖRTQVIST, 2015).

Empresas com orientações tecnológicas correm o risco de lançar produtos muito sofisticados para o mercado, que ainda levariam um tempo para ganhar popularidade e exigiriam o ensino do consumidor sobre como utilizá-los (GEMÜNDEN; RITTER; HEYDEBRECK, 1996; RITTER; GEMÜNDEN 2003; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Este comportamento pode funcionar em contextos high-tech, mas também pode influenciar negativamente o desempenho relacionado a inovação em outros contextos. Este resultado corrobora com o objetivo principal deste trabalho, que sugere a mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação como o preenchimento desta lacuna.

H1b: A capacidade de *network* tem efeito positivo no desempenho financeiro.

A hipótese H1b teve como objetivo avaliar o impacto da capacidade de *network* no desempenho financeiro. Como pode ser observado na tabela 31 e no modelo testado (FIGURA 8), o coeficiente de caminho entre capacidade de *network* e desempenho financeiro é de -0.170, indicando uma baixa relação entre as variáveis. O teste t apontou o índice de 1.627 ($>1,96$) para essa relação, mostrando que o caminho não é significativo ao nível de confiança de 95%, indicando que a capacidade de *network* não tem impacto significativo no desempenho financeiro, sendo assim, a hipótese H1b também foi rejeitada.

O teste para esta hipótese também foi realizado considerando o modelo completo, ou seja, na presença da orientação para o mercado no modelo. Ao considerar apenas a relação direta entre a capacidade de *network* e o desempenho financeiro, sem a orientação para o mercado, o coeficiente de caminho aumentou para 0.192 e um valor t de 1.121 ($<1,96$), mas mesmo assim o valor ficou abaixo do esperado para que a relação fosse identificada como significativa ($<1,96$) (HAIR et al., 2016). O R^2 também ficou abaixo do mínimo para pesquisas em ciências sociais <0.20 (0.037), o que confirma que o efeito de H1b é não significativo. Diante da redução da influência da capacidade de *network* no desempenho financeiro após a inclusão da orientação para o mercado, há indícios da mediação da orientação para o mercado nesta relação, o que também será testado nas análises que seguem.

O resultado negativo da hipótese H1b indica que empresas que desenvolvem apenas a capacidade de *network* não conseguem atingir resultados significativos em desempenho financeiro, o que vai de encontro com os achados de Thornton, Henneberg e Naude (2015). Para estes autores, a capacidade de *network* atua como um mecanismo de aprendizagem interorganizacional que age como força captadora de outros comportamentos e capacidades organizacionais. Sendo assim, ela sozinha não apresenta efeitos diretos significativos no desempenho financeiro da organização (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Kenny e Fahy (2013) atribuem o efeito não significativo da capacidade relacional no desempenho financeiro às barreiras econômicas vinculadas ao investimento em relacionamentos organizacionais. Segundo estes autores, os esforços para formar parcerias produtivas podem fracassar em determinados projetos,

e então comprometer a continuidade da parceria e os investimentos realizados (KENNY; FAHY, 2013).

Este resultado deixa uma lacuna sobre a relação entre a capacidade de *network* e o desempenho financeiro. Esta lacuna será testada na hipótese H3b.

5.4.2 H2: A capacidade de *network* tem efeito positivo na orientação para o mercado

A hipótese H2 teve como objetivo verificar a relação entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado. Como pode ser observado na tabela 31 e no modelo testado (FIGURA 8), o coeficiente de caminho entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado é de 0.545, indicando que há uma forte influência positiva do primeiro sobre o segundo. O teste t apontou índice 7.850 ($>1,96$) para essa relação e o R^2 0.297, isto é, acima de 0.20, mostrando que o caminho é significativo, confirmando a hipótese H2. De acordo com Hair et al. (2016), o R^2 indica o quanto da variância explicada de um construto pode ser atribuída à variável latente exógena (no caso, o quanto a variância da orientação para o mercado pode ser explicada pela capacidade de *network*). Neste caso, a variância da orientação para o mercado pode ser explicada em aproximadamente 30% pela capacidade de *network*, reforçando o efeito positivo da relação.

O resultado positivo da relação entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado já era esperado de acordo com pesquisas recentes (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015 e THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; SMIRNOVA et al., 2011; TAN; BI; SMYRNIOS, 2014; LIU et al., 2013).

Walter, Auer e Ritter (2006) observaram que a capacidade da *network* permite que uma empresa conecte seus próprios recursos com os de outras empresas, construindo relacionamentos, e atua como um mecanismo para antecipar as oportunidades de mercado. A orientação para o mercado, por sua vez, atua como um mecanismo de conexão com o mercado e suas demandas, atuais ou futuras, o que permite a implantação de recursos mais focada e orientada para o mercado (WALTER; AUER; RITTER, 2006)

Mu e Benedetto (2012) observam que o acesso a novos recursos por meio da rede de relacionamentos, quando aliada a geração de informações a partir do mercado, permite que a empresa avalie melhor o valor e o emprego das informações,

direcionando suas ações em resposta às demandas do mercado (MU; BENEDETTO, 2012).

A orientação para o mercado gera informações a partir dos clientes e concorrentes. Estes comportamentos orientados para os consumidores se referem à tendência da empresa criar continuamente valor superior para os seus clientes, com base numa compreensão suficiente do ambiente onde atuam (NARVER; SLATER, 1990; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). A orientação para o concorrente se refere à tendência de as empresas procurarem continuamente sentir as ações dos concorrentes e respondê-las oportunamente e adequadamente (NARVER; SLATER, 1990; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015)

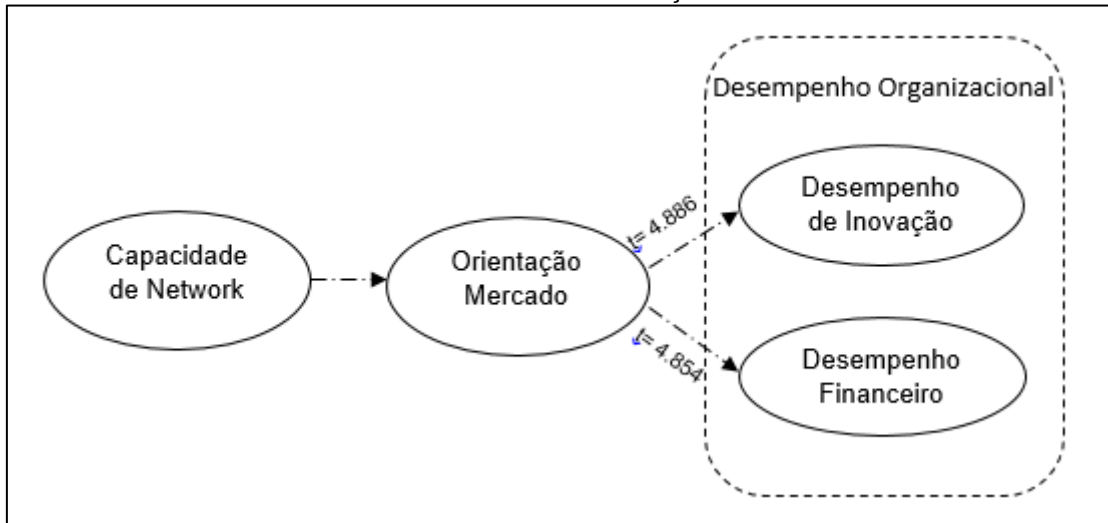
Essencialmente, as habilidades destinadas a ir além da interação entre os parceiros, compartilhando recursos e capacidades na rede, estão impulsionando o processo de reconhecimento, atendimento e satisfação das necessidades do cliente, elementos chave da orientação para o mercado (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015)

O efeito significativo entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado é premissa fundamental para o principal objetivo deste estudo, verificar o efeito da mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional, que será abordado no teste da próxima hipótese deste estudo.

5.4.3 H3: A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre Capacidade de Network e Desempenho organizacional

A hipótese H3 está relacionada ao principal objetivo deste estudo, avaliar qual o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e a o desempenho organizacional. Para tanto, os dois desempenhos, inovação e financeiro, foram avaliados isoladamente, assim como seu efeito indireto pelo método de mediação de Baron e Kenny (1986), dado pelo caminho A (CN – OM) x caminho B (OM – desempenho), como segue nas hipóteses H3a e H3b respectivamente.

FIGURA 09 - Modelo: Mediação Efeito Indireto



FONTE: A autora (2017).

NOTA: Bootstrapping 5000. $p = 0.05$ Valor $t > 1.96$

TABELA 32 - Teste da Mediação Efeito Indireto

Teste de Mediação – Efeito Indireto	Valor t	Resultado
Capacidade de <i>network</i> → Orientação para o Mercado → Desempenho de Inovação	4.886	Pressuposto Atendido
Capacidade de <i>network</i> → Orientação para o Mercado → Desempenho Financeiro	4.854	Pressuposto Atendido

FONTE: A autora (2017).

H3a: A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre Capacidade de Network e Desempenho de Inovação

A hipótese H3a teve como objetivo testar a mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação. Como pode ser observado na tabela 31 e no modelo testado (FIGURA 8), o coeficiente do caminho entre a orientação para o mercado e o desempenho de inovação, quando influenciado pela capacidade de *network* apresentou um valor de 0.687. O valor t foi de 8.679 (> 1.96) apontando a significância da relação em um nível de confiança de 95%, confirmando a relação positiva entre as variáveis. A presença da orientação para o mercado aumentou o efeito no desempenho de inovação, antes não significativo, e resultou em um R^2 de 0.448, diminuindo o efeito direto da capacidade de *network* no desempenho de inovação, o que caracteriza a mediação. Como o caminho entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação na presença da orientação para o mercado foi não significativo, pode-se inferir que a mediação nesta relação é total pela orientação para o mercado (HAIR et al., 2016).

Também foi realizado o teste de mediação indireta segundo Baron e Kenny (1986). Para o cálculo da significância do caminho de mediação foi realizado um bootstrapping que gerou 5.000 sub amostras. Para cada uma das sub amostras foi calculado o valor do efeito indireto através da multiplicação do valor do coeficiente do caminho entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado (caminho A) e entre a orientação para o mercado e o desempenho de inovação (caminho B). Este cálculo foi realizado em uma planilha Excel, calculando a soma dos efeitos indiretos (1.691,838), depois a média destes (EI = 0,3384), o desvio padrão da soma total dos efeitos indiretos do bootstrapping ($s = 0,0697$) e, finalmente, a média dos efeitos pelo desvio padrão encontrado, que resultou em um valor de significância (*t value*) de 4.854, significativa ($<1,96$), o que permite aceitar a hipótese H3a (FIGURA 9, TABELA 32).

Este resultado corrobora com as pesquisas recentes sobre a influência da geração de conhecimento do mercado, aqui representada pela orientação para o mercado, na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho de inovação (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; MU; BENEDETTO, 2012)

As organizações orientadas para o mercado adotam atividades efetivas para monitorar o mercado de negócios e entender as necessidades atuais e futuras dos consumidores (NARVER; SLATER, 1990). Com isso, criam mecanismos práticos para atender essas necessidades e desenvolver e disponibilizar ofertas de mercado que são valorizadas pelos clientes (ATUAHEME-GIMA, 2005). Por isso, os gerentes são mais capazes de analisar eficazmente condições de mercado e fórmulas estratégias adequadas para alcançar um desempenho superior da empresa do que em organizações menos orientadas para o mercado (JIANG, 2014).

A orientação para o mercado também é frequentemente associada ao desempenho de inovação, o que justifica o aumento do efeito da capacidade de *network* no desempenho de inovação (AUTAHEME-GIMA, 1995; GATIGNON; XUERE, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005).

A capacidade de *network* aqui atua como um mecanismo que impulsiona a orientação para o mercado, permitindo a alocação de recursos transferidos na rede e que serão empregados em busca da melhor oferta para o mercado de negócios

(WALTER; AUER; RITTER, 2006). Portanto, a orientação para o mercado aumenta fortemente o efeito da capacidade de *network* sobre o desempenho de inovação.

H3b: A orientação para o mercado tem efeito mediador na relação entre Capacidade de Network e Desempenho Financeiro

A hipótese H3b teve como objetivo testar a mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho financeiro. Como pode ser observado na tabela 31 e no modelo testado (FIGURA 8), o coeficiente do caminho entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro, quando influenciado pela capacidade de *network* apresentou um valor de 0.596. O valor t foi de 5.991 (>1.96) apontando a significância da relação em um nível de confiança de 95%, confirmando a relação positiva entre as variáveis. A presença da orientação para o mercado aumentou o efeito no desempenho financeiro, antes não significativo, e resultou em um R² de 0.274, diminuindo o efeito direto da capacidade de *network* no desempenho de inovação, o que caracteriza a mediação.

Também foi realizado o teste de mediação indireta segundo Baron e Kenny (1986). Para o cálculo da significância do caminho de mediação foi realizado um bootstrapping que gerou 5.000 sub amostras. Para cada uma das sub amostras foi calculado o valor do efeito indireto através da multiplicação do valor do coeficiente do caminho entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado (caminho A) e entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro (caminho B). Este cálculo foi realizado em uma planilha Excel, calculando a soma dos efeitos indiretos (1.651,790), depois a média destes (EI = 0,3304), o desvio padrão da soma total dos efeitos indiretos do bootstrapping (s = 0,0676) e, finalmente, a média dos efeitos pelo desvio padrão encontrado, que resultou em um valor de significância (t *value*) de 4.886, significativo (<1,96), o que permite aceitar a hipótese H3b (FIGURA 9, TABELA 32).

A orientação para o mercado abrange a capacidade de escaneamento do mercado em busca das ações mais acertadas para atingir a lucratividade (NARVER; SLATER, 1990). Também atua como um mecanismo de sobrevivência a longo prazo, pois para Narver e Slater (1990) a sobrevivência a longo prazo na presença da concorrência faz com que a organização tenha que se adaptar ao mercado para criar valor continuamente para o consumidor.

Entretanto para gerar as informações e atender as demandas do mercado as organizações necessitam de recursos e capacidades distintas que permitam a configuração das informações em ações de resposta ao mercado (GRINSTEIN, 2008; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). A capacidade de *network* permite o acesso a diferentes capacidades e recursos, aumentando o câmbio tecnológico, superando as barreiras comerciais e bloqueando as ações da concorrência (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; WERNERFELT, 1984). Isso aumenta a participação de mercado das organizações e afeta diretamente o desempenho financeiro (SMIRNOVA et al., 2011; LIU et al., 2013; OZKAYA et al., 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

Em termos gerais, o modelo testado indicou que somente a capacidade de *network* não é suficiente para o alcance do desempenho de inovação e financeiro das PMEs da indústria de alimentos (H1). Isto quer dizer que coordenar a parceria, desenvolver habilidades de relacionamento, conhecer o parceiro e comunicar as informações adquiridas das parcerias não são suficientes para alcançar resultados em atividades de inovação e em termos financeiros. Porém, na presença da orientação para o mercado, que medeia totalmente esta relação (H3), as organizações que participam de redes de alianças podem se beneficiar com resultados tanto de novos produtos, processo ou práticas (H3a) quanto com resultados financeiros (H3b).

É interessante notar que neste estudo, as dimensões da capacidade de *network* que mais contribuíram para a relação proposta foram as habilidades de relacionamento e o conhecimento do parceiro (TABELA 27). Já na orientação para o mercado, tanto a dimensão de orientação para o consumidor quanto a orientação para concorrente contribuíram de forma equilibrada para modelo (TABELA 28).

Explorando os conceitos de cada uma das dimensões/indicadores que mais contribuíram para o modelo proposto, temos que:

1. As relações organizacionais são situações de trocas interpessoais, e a empatia, comunicação, extroversão, habilidades de gestão de conflitos, estabilidade emocional, autorreflexão, senso de justiça e cooperativismo são aspectos determinantes no sucesso do desenvolvimento da habilidade relacional e consequentemente na capacidade de *network* (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

2. Conhecer o parceiro permite a gestão de situações específicas com o parceiro, como a redução de controle de custos de transação e um gerenciamento de conflitos proativo e orientado a soluções (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

3. A orientação para o consumidor permite criar valor continuamente e atender suas necessidades, sejam elas atuais ou futuras (NARVER; SLATER, 1990).

4. A orientação para o concorrente permite a antecipação de oportunidades de mercado, beneficiando ações de diferenciação para manter a vantagem competitiva (NARVER; SLATER, 1990).

Juntos, estes quatro elementos são os que mais contribuem para o alcance tanto do desempenho de inovação quanto para o desempenho financeiro para as PMEs do setor de alimentos brasileiro. Pode-se inferir que a habilidade de relacionamento e o conhecimento do parceiro auxiliam nas escolhas mais acertadas de recursos e capacidades que as empresas utilizaram para alcançar o desempenho organizacional (WALTER; AUER; RITTER, 2006). A geração das informações de mercado (consumidor e concorrente) podem fornecer um panorama sobre a melhor maneira de alocar estes recursos que estão disponíveis na rede. O desempenho organizacional a partir destas relações será uma consequência das escolhas ótimas de recursos.

Os indicadores de desempenho organizacional demonstraram resultados quase homogêneos quando influenciados pela capacidade de *network* e pela orientação para o mercado. Os indicadores do desempenho de inovação que sofreram maior impacto da capacidade de *network* e da orientação para o mercado foram “Volume de vendas novos produtos” (DIIR4) e o “Market share novos produtos” (DIIR6) (TABELA 29). Estas duas medidas podem estar diretamente relacionadas, pois quanto maior o volume de vendas de novos produtos no mercado, maior será a participação de mercado destas empresas com relação aos concorrentes.

O aumento da participação de mercado e volume de vendas de novos produtos no setor de alimentos, influenciado pela capacidade de *network* e mediado pela orientação para o mercado, evidencia a importância do desenvolvimento de novos produtos para o aumento da competitividade das PMEs neste setor. As empresas do setor de alimentos enfrentam constantes mudanças nos hábitos dos consumidores, que buscam por produtos que tragam mais praticidade para o dia a dia e que se encaixem na busca por hábitos alimentares cada vez mais saudáveis (SINDONIO et al., 2013). Os acessos aos recursos disponíveis na rede combinados com as informações sobre as demandas do mercado demonstraram impacto direto nos resultados de participação de novos produtos no mercado, fato que aumenta a

competitividade das PMEs frente aos desafios em atender estas constantes mudanças.

Com relação aos indicadores de desempenho financeiro que sofreram maior impacto da capacidade de *network* e da orientação para o mercado, destacam-se os indicadores “Sucesso” (DOF1) e “Participação de Mercado (DOF2). O primeiro indicador ‘Sucesso’ evidencia que a orientação para o mercado em PMEs facilita as habilidades de *network* e permite que estas empresas se avaliem como mais bem-sucedidas em relação a concorrência. O segundo indicador, “Participação de mercado” evidencia que desenvolvendo estas habilidades, as PMEs conquistam maior participação de mercado, especificamente quando comparadas com os seus concorrentes. Estes resultados estão alinhados com o desempenho de inovação, que também teve o indicador de participação de mercado como indicador de maior contribuição no modelo proposto.

O desenvolvimento de habilidades de coordenação com o parceiro, habilidades de relacionamento, conhecimento do parceiro e comunicação interna permitem o acesso a recursos antes não disponíveis para as PMEs isoladamente (WALTER; AUER; RITTER, 2006). As informações são transferidas e levam à processo inovativos e ao desenvolvimento de novos produtos, aumentando a competitividade das empresas inseridas na rede. Ao mesmo tempo, apenas a habilidade de criar e manter o relacionamento com os parceiros não terá impacto direto no desempenho organizacional. Este fato evidencia a importância de gerar as informações do mercado, especialmente focadas em dois atores, os consumidores e os concorrentes (NARVER; SLATER, 1990; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). Entendendo quais recursos e capacidades utilizar para responder aos consumidores e as ações dos concorrentes implicará em escolhas ótimas destes recursos na rede de alianças e terá impacto significativo no desempenho organizacional. Especialmente terá impacto na participação de mercado destas empresas, melhorando seu posicionamento diante os consumidores e concorrentes, garantindo uma maior parcela de participação em volume de vendas no mercado onde atuam.

A partir destas descobertas, espera-se contribuir teórica e gerencialmente com as PMEs, entendendo os precursores do desempenho organizacional em empresas do setor de alimentos.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal entender o efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional. Para tanto, três objetivos específicos foram investigados, sendo eles o efeito da capacidade de *network* no desempenho organizacional, o efeito da relação entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado e o efeito mediador da orientação para o mercado entre a relação da capacidade de *network* e do desempenho organizacional.

O primeiro destes três objetivos envolveu a investigação do impacto da capacidade de *network* no desempenho organizacional. Os resultados não atenderam ao pressuposto de que haveria uma relação positiva direta entre estas variáveis, apesar de haver indícios desta ligação na literatura (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007; WALTER; AUER; RITTER, 2006; UM; BENEDETTO, 2012; MU, 2014). Este fato chama a atenção para a importância da interação da capacidade de *network* com outros recursos e capacidades organizacionais, pois não houve evidências de que ela sozinha levaria a um alcance de desempenho de inovação ou financeiro. Este resultado permite inferir que além de se envolverem em redes de alianças, as organizações devem também manter o foco no desenvolvimento de outras habilidades que auxiliem no alcance de maiores resultados operacionais (PARIDA; ÖRTQVIST, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015).

O segundo objetivo específico foi investigar a relação entre a capacidade de *network* e a orientação para o mercado, buscando avaliar se realmente haveria uma interação entre estas duas variáveis. Os resultados confirmam que a capacidade de *network* tem um impacto positivo na orientação para o mercado, como esperado. Na literatura existente, a orientação para o mercado é conhecida como um fator facilitador da inovação e do desempenho organizacional (GRINSTEIN, 2008; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Aliada à capacidade de gestão da rede, a orientação para o mercado atua como um mecanismo de melhor alocação de recursos para atender as oportunidades do mercado. Thornton, Henneberg e Naude (2015), por exemplo, evidenciaram que a orientação para o mercado é um recurso específico que facilita a percepção as necessidades do mercado, alavancando o valor de outras capacidades que ligam as empresas às redes externas (HSIEH; CHIU; HSU, 2008; JIANG, 2014).

Esta noção apoia as ações colaborativas das alianças dirigidas ao alcance de um desempenho superior (LIU et al., 2013).

O terceiro e último objetivo específico, e talvez o mais importante, veio avaliar a mediação da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional. Os resultados corroboraram com o esperado, evidenciando a importância do foco no cliente, no concorrente e na coordenação interfuncional para o alcance do desempenho organizacional. A orientação para o mercado já havia sido relacionada positivamente com o desempenho de inovação e financeiro (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005). Seu papel como mediadora desta relação, explica como as empresas inseridas em redes de cooperação podem alcançar um maior desempenho organizacional, ou seja, desenvolver a capacidade de *network* não é suficiente para manter a empresa competitiva no mercado. Mas quando estas empresas voltam o olhar para o mercado e suas tendências, organizando estas informações dentro da organização, conseguem empregar melhor seus recursos em busca de uma maior vantagem competitiva (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; OZKAYA et al., 2015; LIU et al., 2013; TAN; BI; SMIYRNIOS, 2014).

Analisando a contribuição das dimensões que compõem a orientação para o mercado na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional, pode-se inferir que a orientação para o consumidor ajuda as empresas a alcançarem um maior desempenho por meio do desenvolvimento da capacidade de *network*. Uma empresa orientada para o cliente enfatiza a compreensão e a satisfação das demandas dos clientes-alvo (ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Por exemplo, quando os clientes exigem mudanças rápidas no mercado, a empresa orientada para o cliente coletará, analisará e disseminará as informações suficientes para continuar suas ações focadas em oportunidades (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A empresa está inclinada a prever as melhores exigências dos clientes e a conduzir uma melhor coordenação com os parceiros comerciais, antecipando as tendências do mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; LIU et al., 2013).

A capacidade de *network* permite que a empresa obtenha informações em tempo real e ricas em conteúdo para atender melhor os clientes. Portanto, a empresa com orientação para o consumidor percebe o valor dos recursos gerados na rede a

partir da capacidade de *network* e exerce um esforço de alavancagem para aumentar a sua eficiência e eficácia operacional. Em outras palavras, a orientação para o consumidor atua como um importante ativador no processo de influência da capacidade de *network* no desempenho da empresa, como sugerem estudos prévios (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; ZHOU; BROWN; DEV, 2009; LIU et al., 2013).

Da mesma forma, um alto grau de orientação para o concorrente fortalece a relação entre a capacidade de *network* e o desempenho da empresa. Especificamente, uma empresa orientada para a concorrência enfatiza a compreensão dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes atuais e potenciais (NARVER; SLATER, 1990). Para aprofundar essa compreensão, a empresa deve observar os concorrentes de perto, ativamente aprender sobre eles, e rapidamente combinar suas iniciativas de marketing. A capacidade de *network* contempla um conjunto de habilidades que aumentam a eficiência da empresa (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Assim, é mais provável que uma empresa com certo grau de orientação para concorrente considere a capacidade de *network* como um mecanismo para melhorar o desempenho (LIU et al., 2013).

Além disso, a empresa orientada para o concorrente internaliza as forças e vantagens de seus concorrentes por meio da imitação (ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Este tipo de empresa tende a compreender claramente as suas próprias forças e fraquezas, bem como as de seus concorrentes. A empresa orientada para os concorrentes estuda ativamente os seus concorrentes e imita as suas ações bem-sucedidas. Como tal, a orientação para o concorrente permite a empresa evitar armadilhas na implementação e assimilação das informações advindas da rede (LIU et al., 2013).

A coordenação interfuncional tem um papel fundamental em empresas orientadas para o mercado (LIU et al., 2013). Narver e Slater (1990) propõem que a coordenação interfuncional engloba a aplicação coordenada de recursos organizacionais para sintetizar e disseminar inteligência de mercado. As necessidades dos clientes podem mudar de tantas maneiras que todos os departamentos têm a obrigação e a responsabilidade de estar envolvidos no relacionamento com o cliente (FLINT; MENTZER, 2000). Quando as funções são integradas entre os departamentos de uma organização, as capacidades de resolução de problemas potencialmente são aprimoradas e a capacidade de resposta aos clientes é

aumentada por funcionários que trabalham em direção a um objetivo comum (HSIEH; CHIU; HSU, 2008).

Aliada a orientação para o mercado, as perspectivas de redes externas também podem levar muito mais valor do que os insumos de informação brutas que vêm com atividades tradicionais de aquisição de informações de mercado. São as interpretações alternativas dos clientes, concorrentes, tecnologias e outros elementos do ambiente de marketing para a empresa que podem oferecer o mais valiosos *insights* e oportunidades (BAKER; GRISNTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

Dessa forma, este estudo permitiu concluir, a partir dos resultados empíricos, que uma base de conhecimento diversificada fornece um alicerce para a inovação e para um maior desempenho financeiro, porque aumenta a probabilidade de que a nova informação possa ser efetivamente integrada com o conhecimento prévio de uma maneira que permita às empresas desenharem novas associações e vínculos que gerem novas ideias e inovações (WALTER; AUER; RITTER, 2006; BAKER; GRISNTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

Os próximos tópicos abordaram as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Considerando a capacidade de *network* e a orientação para o mercado, a perspectiva de rede e a geração de informações por diferentes fontes é inserida neste estudo. O argumento repousa sobre as formas de utilização dos recursos, que geram rendas relacionais, mesmo quando não são propriedade direta das empresas, mas pelo uso efetivo dos relacionamentos externos com parceiros e demais *stakeholders* (DYER; SINGH, 1998; PARIDA; ÖRTQVIST, 2015; NARVER; SLATER, 1990). Além disso, empresas que desenvolvem uma orientação para o mercado podem fornecer um maior potencial para alcançar o desempenho organizacional (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005)

Esta inter-relação detém implicações para a literatura de marketing e de gestão de inovação de pequenas e médias empresas à medida que fornecem evidências de dois antecedentes potenciais para impulsionar os resultados de

inovação e desempenho financeiro em pequenas e médias empresas do setor de alimentos. Ainda assim, as dinâmicas internas das capacidades propostas são complexas e precisam de mais exame.

A primeira contribuição deste estudo reside em considerar a orientação para o mercado como mediadora na relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional. O presente estudo contribui para a literatura existente explorando os efeitos mediadores do fator contextual (ou seja, orientação para o mercado). Os resultados sugerem que, além de seus efeitos diretos, a capacidade de *network* interage com orientação para o mercado e têm efeitos significativos sobre o desempenho da empresa. Ao contrário dos estudos anteriores, que focam os efeitos mediadores relacionados as capacidades (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005), as evidências no presente estudo suportam a noção de que a própria orientação da empresa também pode atuar como um fator contextual importante que afeta a relação da capacidade de *network* com o desempenho organizacional (LIU et al., 2013).

A segunda contribuição reside na investigação da relação entre a orientação para o mercado e a capacidade *network* (SMIRNOVA et al., 2011; WALES et al., 2013; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). As empresas preocupadas em criar e desenvolver valor contínuo para seus consumidores são capazes de transformar a informação obtida em produtos e serviços que criam benefícios específicos para eles (GRINSTEIN, 2008; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004). Assim, a orientação para o mercado está focada em criar valor para seus consumidores, sendo a informação um elemento importante a ser desenvolvido na empresa, tanto com relação aos clientes quanto com os concorrentes e demais stakeholders (; NAVER; SLATER, 1990).

A interação destas duas variáveis trouxe *insights* sobre as relações que podem aumentar o desempenho organizacional. Na presença da orientação para o mercado, a capacidade de *network* apresenta efeitos positivos no desempenho organizacional. Este achado evidencia que empresas envolvidas em redes devem também desenvolver habilidades que as permitam se orientar para o consumidor, para o concorrente e coordenar todos os seus departamentos e funções da empresa em busca do mesmo objetivo (NARVER; SLATER, 1990). Assim, a orientação para o mercado funciona como um processo de aprendizagem (SLATER; NARVER, 1995) que habilita a empresa a trabalhar em conjunto com os parceiros da rede para

redesenhar processos e rotinas nos limites organizacionais e, dessa forma, ser mais responsiva às demandas dos clientes e às mudanças do mercado (LIU et al., 2013), melhorando o desempenho no lançamento de novos produtos e no desempenho financeiro.

Em terceiro lugar, são muitas as combinações de capacidades, recursos e estratégias que levam as organizações a um maior desempenho organizacional. Como evidenciado por Dobni (2010), a estratégia da empresa sozinha não gera a inovação, o que conseqüentemente afeta seu resultado financeiro, sendo necessário compreender as capacidades e ações que estão envolvidas no alcance desse resultado. Em função da importância da inovação tanto no estudo de orientação para o mercado, quanto no estudo da capacidade de *network*, e da representação da inovação no crescimento e na rentabilidade da empresa, este estudo averigua o efeito da mediação da orientação para o mercado na relação entre capacidade de *network* e o desempenho organizacional.

Os estudos que investigam a capacidade de *network* relacionam esta habilidade com a inovação da organização, dada a sua habilidade de transferir o conhecimento e ampliar o acesso das empresas a novas oportunidades, encorajando os relacionamentos entre os parceiros (LORENZONI; LIPPARINI; WALTER; AUER; RITTER, 2006; WALES et al., 2013; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). A orientação para o mercado é considerada uma extensão da inovação, por ter seu foco voltado ao mercado, tendências, possibilidades, e poder vislumbrar as oportunidades futuras de maneira mais rápida que as outras empresas, justamente pelo seu foco no consumidor (AUTAHENE-GIMA, 1995; GATIGNON; XUEREB, 1997; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005). Aliados, estes dois conceitos englobam habilidades que podem melhorar o desempenho organizacional, principalmente para empresas que enfrentam escassez de recursos e tem dificuldades em realizar investimentos para responder as necessidades do mercado (RAJU; LONIL; CRUM, 2011; BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

O aumento da população vivendo em áreas urbanas, as diferenças entre rendas e a faixas etárias são fatores que impactam no hábito alimentar da população (FIESP, 2010). O aumento da demanda por produtos alimentícios mais industrializados (processados) vem impondo desafios às indústrias do setor de alimentos. Nas últimas décadas, o cenário de consumo passou de 56% dos alimentos consumidos sofrendo algum tipo de processo industrial para 85% (CNI, 2014). A inovação e a modernização tecnológica são uma tendência para empresas que querem permanecer no setor, pois o lançamento de novos produtos e a melhoria de processos podem aumentar a participação de mercado, afetando os ganhos operacionais no setor (PINTEC, 2014).

De acordo com os dados da PINTEC (2014), apenas 44% das empresas fabricantes de alimentos reportaram algum tipo de inovação, seja ela em processo ou em produto. Desta parcela, os maiores investimentos foram em maquinário para melhorias de processos (81%). As redes de informações, os clientes e os fornecedores apareceram nesta pesquisa como sendo as fontes mais importantes de inovação e os maiores obstáculos apontados para realizar inovações em empresas deste setor envolvem limitações de recursos financeiros como os elevados custos em inovação, a falta de fontes de financiamento e os riscos econômicos excessivos (PINTEC, 2014).

Em comparação com grandes corporações estabelecidas, os recursos limitados das empresas menores se tornam mais perigosos para assumir empreendimentos arriscados com altos índices de falhas (PELHAM; WILSON, 1996). Especificamente nas PMEs, os recursos financeiros são tipicamente ausentes, o que representam obstáculos ao desenvolvimento de processos relacionados à inovação (RAJU; LONIL; CRUM, 2011, 2011; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). Estudos envolvendo as PMEs evidenciam que a inovação é reforçada por meio da participação de pequenas e médias empresas na rede, que por meio das alianças desenvolvem habilidades de relacionamento com o parceiro e conseguem um maior resultado em inovação (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015; BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

Raju, Lonil e Crum (2011) evidenciam que as PMEs, por terem uma estrutura menos formal, relativamente mais simples, e um contato mais próximo com os consumidores podem ter a propensão de desenvolver a orientação para o mercado.

Porém os autores não deixam de reconhecer as limitações de recursos destas organizações, o que poder também uma barreira a incorporação de processos inovativos e proativos dentro da organização (RAJU; LONIL; CRUM, 2011). A implicação é que as pequenas empresas devem procurar por técnicas de pesquisa de mercado criativas e menos onerosas, bem como para a cooperação com empresas ricas em recursos (GRINSTEIN, 2008).

Diante deste panorama, este estudo vem contribuir de forma prática para as PMEs do setor de alimentos de três maneiras. Primeiro, para uma melhor prática gerencial acerca da gestão dos relacionamentos na rede como um recurso que permite o acesso e a transferência de informações e capacidades interorganizacionais. As colaborações entre as organizações são encorajadas por mudanças no ambiente de negócios e percepções de vulnerabilidade para se manter competitivas, tais como participação de mercado, reconhecimento da marca, tecnologia do produto, processo de fabricação ou diferenciação (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Entretanto, as organizações precisam desenvolver habilidades para coordenar além das fronteiras da organização, desenvolvendo ativos específicos que permitam a interação com os parceiros (ANAND; KHANNA, 2000; HELFAT et al., 2009). A capacidade de *network* permite avaliar o grau de desenvolvimento destas habilidades e assim, contribuir com um maior entendimento acerca das forças relacionais e como elas contribuem para o desempenho da organização (WALTER; AUER; RITTER, 2006; MU; BENEDETTO, 2012)

Em segundo lugar, contribui para o entendimento dos diversos aspectos que a orientação para o mercado exerce no alcance do desempenho organizacional. Apesar do conceito de orientação para o mercado estar completamente difundido no meio acadêmico e em países desenvolvidos, percebe-se por este estudo que o grau de orientação para o mercado nas empresas participantes da pesquisa ainda está baixo (TABELA 22). Entretanto, algumas características das pequenas e médias empresas facilitariam posturas mais voltadas para o mercado (RAJU; LONIL; CRUM, 2011). As PMEs apresentam elementos como maior flexibilidade, maior velocidade de resposta, maior monitoramento do ambiente e tendência de explorar nichos de mercado, facilitando a adaptação e implementação de estratégias e o entendimento de clientes (PELHAM, 2000; PERIN; SAMPAIO, 2004). Em um ambiente de transição como a Brasil, as empresas enfrentam desafios não só da nova concorrência, das

mudanças de tecnologias e novas preferências dos clientes, mas também capacidades de colapso e problemas econômicos (SIDONIO et al., 2013).

Somente explorar as capacidades existentes e responder às necessidades dos clientes atuais não é suficiente e pode tornar-se obsoleto para a vantagem competitiva (JIANG, 2014). São necessários esforços sistemáticos para rastrear as mudanças no mercado e refinar as capacidades existentes, desenvolvendo novos recursos necessários para o novo ambiente (ATUAHENE-GIMA, 2005). A orientação de mercado competente é uma opção para a adaptação da empresa em ambientes complexos como o Brasil. Este estudo evidencia a orientação para o mercado como um fator chave no alcance do desempenho financeiro e de inovação das PMEs do setor de alimentos.

Em terceiro lugar, este estudo contribui para o alcance de um maior desempenho de inovação e financeiro. O desempenho reflete a eficácia organizacional, e o alcance dos objetivos da organização (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986). Os resultados de pesquisas recentes apontam que as pequenas e médias empresas, por terem uma estrutura menos formal e relativamente mais simples, além de um contato mais próximos com os consumidores e enfatizar o desempenho relacionado aos clientes, podem ter propensão a desenvolver a orientação para o mercado (RAJU, LONIL; CRUM, 2011). Porém, a limitação de recursos destas organizações pode ser um embargo à incorporação de processos inovativos e proativos dentro destas organizações (RAJU, LONIL; CRUM, 2011; BAKER; GRINSTEIN; HARMANCIOGLU, 2016).

A capacidade de *network*, por ampliar o acesso e a transferência de recursos das organizações na rede, traz evidências do seu efeito positivo no desempenho financeiro e de inovação (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al., 2011; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; UM; BENEDETTO, 2012; SIVADAS; DWYER, 2000). Sendo assim, este estudo contribui trazendo uma interação entre os efeitos da capacidade de *network* e da orientação para o mercado, evidenciando como estas habilidades podem contribuir para o alcance do desempenho superior em pequenas e médias empresas do setor de alimentos.

Em suma, este estudo contribui para um maior entendimento acerca das variáveis que habilitam as organizações a alcançarem um desempenho

organizacional superior, auxiliando os gestores a deliberarem a questão do relacionamento na rede e da orientação para o mercado em pequenas e médias empresas da indústria de alimentos brasileira.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tendo em vista o contexto da pesquisa e seu escopo, este estudo apresenta algumas limitações quanto ao contexto, ao corte, ao tamanho da amostra e a generalização da amostra.

A limitação relacionada ao contexto diz respeito ao setor utilizado como base para o teste das hipóteses. O setor de alimentos, apesar da dinamicidade das tendências alimentares e das metas de subsistências nacionais e mundiais, apresentou limitações quanto as inovações em produtos e processos. De acordo com o PINTEC 2014 (IBGE, 2016), apenas 44% das indústrias deste setor reportaram algum tipo de inovação, o que permite inferir que as estratégias voltadas às inovações ainda não estão muito difundidas dentro deste contexto.

A segunda limitação está relacionada ao corte na pesquisa. A pesquisa foi realizada em um único momento do tempo, o que a caracteriza por um corte transversal (COOPER; SCHINDLER, 2014). Este corte pode limitar a compreensão acerca de processos mais complexos, como o desenvolvimento da capacidade de *network*. As relações nas redes de alianças, se analisadas por um perfil longitudinal, poderiam fornecer mais detalhes de como as capacidades de *network* podem contribuir para o alcance de um bom desempenho organizacional.

Outra limitação deste estudo está no tamanho da amostra. A falta de um cadastro unificado de empresas do setor de alimentos e a dificuldade de acesso às estas empresas limitaram o escopo da pesquisa e seu poder de generalização. A amostra foi não-probabilística e coletada no Sul do Brasil, o que também pode ser considerada uma limitação. Logo, a possibilidade de generalizar estes achados para outros setores industriais é limitada. Portanto, os resultados da pesquisa são limitados apenas à amostra das empresas estudadas.

Dadas as limitações deste estudo, o próximo tópico abordará as sugestões de pesquisas futuras.

6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Após realizada a presente pesquisa, algumas evidências levam a sugestão de estudos complementares e podem enriquecer a pesquisa já realizada.

A primeira sugestão é a respeito da relação entre a capacidade de *network* e o desempenho organizacional. Apesar de estudos anteriores apontarem uma relação positiva entre estas duas variáveis, este fato não foi comprovado na pesquisa (WALTER; AUER; RITTER, 2006; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; CAPALDO, 2007; MU; BENEDETTO, 2012). Isso abre espaço para investigações acerca de outras capacidades em combinação com da capacidade de *network* e que poderiam explicar sua relação com o desempenho organizacional.

Outra sugestão é a investigação das relações propostas neste estudo ao longo tempo, a partir de uma proposta longitudinal. Um estudo longitudinal envolvendo a capacidade de *network* e a orientação para o mercado pode fornecer detalhes sobre as relações propostas no longo prazo. Também pode esclarecer os processos que estão envolvidos nestas relações.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA). São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_6.aspx?id=16>. Acesso em: 20 out. 2016.
- Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA). São Paulo, 2015. **Números do Setor – Balança Comercial**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_6.aspx?id=16>. Acesso em: 29 out. 2016.
- AGGARWAL, V. A.; SIGGELKOW, N.; SINGH, H. Governing collaborative activity: interdependence and the impact of coordination and exploration. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 7, p. 705-730, 2011.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.
- ANSOFF, H. I. Strategic issue management. **Strategic management journal**, v. 1, n. 2, p. 131-148, 1980.
- AHMAD, K.; ZABRI, S. M. The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. **Procedia Economics and Finance**, v. 35, p. 476-48, 2016
- ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. **Journal of product innovation management**. v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.
- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). Washington DC, 2014. **Uma análise comparativa das abordagens do BID no apoio às pequenas e médias empresas (PMEs): analisando resultados no setor industrial brasileiro**. Disponível em: <https://publications.iadb.org/handle/11319/6683?locale-attribute=pt&scope=123456789/1&thumbnail=true&rpp=5&page=8&group_by=none&etal=0>. Acesso em: 26 out. 2016.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL (BNDES). Rio de Janeiro, 2014. **Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais**. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2842>>. Acesso em: 26 set. 2016.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483–502, 2005.
- BAKER, W. E.; GRINSTEIN, A.; HARMANCIOGLU, N. Whose innovation performance benefits more from external networks: entrepreneurial or conservative firms?. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 1, p. 104-120, 2016.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S.; DAVIES, D. Innovation in food sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 300-321, 2012.

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

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.

BARRALES-MOLINA, V.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; GÁZQUEZ-ABAD, J. C. Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n.4, p. 397–416, 2014.

BECKER, J. M.; KLEIN, K.; WETZELS, M. Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. **Long Range Planning**, v. 45, n. 5, p. 359-394, 2012.

BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, 2014.

BLEEKE, J.; ERNST, D. **Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace**. 1993.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of research in Marketing** v. 21, n. 2, p.179-200, 2004.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual *network* as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n° 6, p. 585-608, 2007.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative strategy**. Oxford University Press, USA, 2005.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic management journal**, v. 17, n. 3, v. 197-218, 1996.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, p.128-152, 1990.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI), 2014. Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/programas/brazil-4-business/2014/09/1,60192/alimentos-e-bebidas.html>. Acessado em 12 de junho de 2016.

CORBETTA, P. **Social research: Theory, methods and techniques**. Sage, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12 ed. The McGraw-Hill, 2014

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.) **Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms**. 2. ed. Elsevier, 2002.

COSTA, A. I. A., GRECO, M., GRIMALDI, M., CRICELLI, L.; CORVELLO, V. Inter-organisational innovation processes in the European food and drink industry. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 15, n. 2-3, p. 191-208, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic management journal**, v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.

CZAKON, W. Relational capability of organizations: Theoretical advances. **Journal of Economics & Management**, v. 5, n. 6, p. 48–65, 2009.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of management**, v. 26, n.1, p. 31-61, 2000.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. April, p. 1–20, 1988.

DAY, G. S. The of market-drive capabilities organizations. **Journal of Marketing**, v. 58 n. 4, p.37–52, 1994.

DE SOUZA DEITOS, Maria Lúcia Melo. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. Edunioeste, 2002.

DESHPANDE, R.; WEBSTER, F. E. J. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 3–15, 1989.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate culture, customer and innovativeness orientation in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23–37, 1993.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, 1989.

DOBNI, C. B. Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation. **International journal of business science and applied management**, v. 5, n. 1, p. 48-58, 2010.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. eds. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. OUP Oxford, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities : what are they? **Strategic Management**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance**. Pearson Education, 2010.

FELTON, A. P. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 4, p. 55-65, 1959.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ (FIEP). Paraná, 2015. **Cadastro das Indústrias do Paraná 2015**. 1 CD-ROM

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS). Rio Grande do Sul, 2015. **Cadastro de Indústrias do Rio Grande do Sul 2015**. CD-ROM

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP), São Paulo, 2010. **Brasil Food Trends 2020**. Disponível em:<
http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 04 nov. 2016.

FLINT, D. J.; MENTZER, J. T. Logisticians as marketers: Their role when customers' desired value changes. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n.2, p. 19–45, 2000.

FOLEY, A.; FAHY, J. Seeing market orientation through a capabilities lens. **European Journal of Marketing**, v. 43, n.1/2, p.13-20, 2009

FOLKERTS, H.; KOEHORST, H. Challenges in international food supply chains: vertical co-ordination in the European agribusiness and food industries. **British Food Journal**, v. 100, n. 8, p. 385-388, 1998.

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.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Tradução Claus Ivo Doering.- 11. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FULLERTON, R. R.; WEMPE, W. F. Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 3, p. 214-240, 2009.

GATIGNON, H.; XUEREB, J.M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of marketing research**, p. 77-90, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DO BRASIL, 2014. **Brasil será maior exportador de alimentos do mundo na próxima década, aponta ONU**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/brasil-sera-maior-exportador-de-alimentos-do-mundo-na-proxima-decada-aponta-onu>>. Acesso em: 12 out. 2016.

GREWAL, R.; TANSUHAJ, P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. **Journal of marketing**, v. 65, n. 2, p. 67-80, 2001.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.

GRINSTEIN, A. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. **European Journal of marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008.

GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T.; HEYDEBRECK, P. Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 5, p. 449-462, 1996.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of *network* resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

HAIR JR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Publisher, 2010.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2016.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Orientation performance : organizational is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HARMANCIOGLU, N.; DROGE, C.; CALANTONE, R. J. Theoretical lenses and domain definitions in innovation research. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 1/2, p. 229-263, 2009.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p.339-360, 1997.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H., TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business *network* relationships. **Strategic management journal**, v. 20, n. 5, p. 467-486, 1999.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of marketing research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HSIEH, Y. C.; CHIU, H. C.; HSU, Y. C. Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. **Industrial Marketing Management**, v. 7, n. 4, p. 380-393, 2008.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1173-1181, 2005.

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.

HUMPHREY, A. SWOT analysis for management consulting. **SRI Alumni Newsletter**, 7-8, 2005.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p.42-54, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2013. **Pesquisa de Inovação (PINTEC, 2011)**. Disponível em : <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf> . Acessado em 25 de setembro de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2014. **Estatísticas: Indústrias Extrativistas e de Transformação**. Disponível em <http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm>. Acesso 29 out. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2016. **Pesquisa de Inovação (PINTEC, 2014)**. Disponível em : <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2014/default_xls.shtm>. Acesso 22 dez. 2016

IM, S.; WORKMAN, J. P. J. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **Journal of Marketing**, v. 68 n. April, p. 114–132, 2004.

JACOB, F. Preparing industrial suppliers for customer integration. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 45–56, 2006.

JIANG, W. **Business Partnerships and Organizational Performance: The Role of Resources and Capabilities**. Springer, 2014.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 747–767, 2002.

KENNY, B.; FAHY, J. Network resources and international performance of high tech SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 529–555, 2011.

KLEIN, R.; RAI, A. Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. **Mis Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 735-762, 2009.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24–41, 2005.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing**, v. XXX, n. November, p. 467–477, 1993.

KÜHNE, B.; GELLYNCK, X.; WEAVER, R. D. Enhancing Innovation Capacity Through Vertical, Horizontal, and Third-Party Networks for Traditional Foods. **Agribusiness**, v. 31, n. 3, p. 294-313, 2015.

LAMBE, J.; SPEKMAN, R.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success : conceptualization, measurement, and initial test. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 30, n. 2, p. 141–158, 2002.

LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance. **R&D Management**, v. 34, n. 3, p. 295-309, 2004.

LAVIE, D. The Competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.

LEE J.; LEE K.; RHO S. An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. **Strategic Management**, v. 23, n. 7, p. 727–746, 2002.

LEVINE, T. R. Confirmatory factor analysis and scale validation in communication research. **Communication Research Reports**, v. 22, n. 4, p. 335–338, 2005.

LEVITT, T. **Marketing Imagination: New**. Simon and Schuster, New York, 1986.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **The Journal of Marketing**, v. 62, n.4, p. 13-29, 1998.

LINGS, I. N.; GREENLEY, G. E. Internal market orientation and market-oriented behaviours. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 321-343, 2010.

LIU, H.; KE, W.; KEE WEI, K.; HUA, Z. Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n.3, p. 322-346, 2013.

LOASBY, B. J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 35, n. 2, p. 139-160, 1998.

LORENZONI, G; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capacity: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317–338, 1999.

MADHAVARAM, S.; HUNT, S. D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 67-82, 2008.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing research: An applied approach**. Pearson Education, 2007.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; ÖZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of marketing**, v. 66, n. 3, p. 18-32, 2002

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.

MITREGA, M.; FORKMANN, S.; RAMOS, C.; HENNEBERG, S. C. Networking capability in business relationships—Concept and scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 4, n. 5, p. 739-751, 2012.

MORGAN, N. A., VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909–920, 2009.

MU, J.; DI BENEDETTO, A. Networking capability and new product development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 4-19, 2012.

MU, J. Networking capability, *network* structure, and new product development performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 4, p. 599-609, 2014

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 35-51, 1980.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NARVER, J. C., SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241–255, 1998.

NARVER, J. C., SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334–347, 2004.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of the firm**. Belknap, Harvard, 1982.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures. Issues and Applications**, London: SAGE, 2003.

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.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, v. 66, n. October, p. 25–39, 2002.

OKREPILOV, V.; GRAVIT, M.; NEDVIGA, E.; OLEG, D. Effect of goodwill on the performance of the organization of the construction sector. **Journal of Applied Engineering Science**, v. 14, n. 1, p. 135-139, 2016.

OSLO, O. M. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), 2005.

OZKAYA, H. E.; DROGE, C.; HULT, G. T. M.; CALANTONE, R.; OZKAYA, E. Market orientation, knowledge competence, and innovation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 309-318, 2015

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. D. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PALADINO, A. Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in times of turbulence. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 6, p. 577-592, 2008.

PALLANT, J. **SPSS Survival manual: a step by step guide to data analysis using spss for windows**, 3 ed. Open University Press: McGraw-Hill, 2010.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008.

PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n.S1, p. 278-298, 2015

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 38, n. 1, pp. 48, 2000.

PENROSE, E. **The theory of the firm**. NY: John Wiley & Sons, 1959.

PEPPARD, J.; RYLANDER, A. From value chain to value *network*: Insights for mobile operators. **European Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 128-141, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994.

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; CRUM, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. **Journal of Business Research**, v. 64, n.12, p. 1320-1326, 2011.

RAMASWAMI, S. N.; SRIVASTAVA, R. K.; BHARGAVA, M. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 97–116, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1999.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of business research**, v. 56, n.9, p. 745-755, 2003.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. Developing relational capabilities in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 25-40, 2006.

RUDAWSKA, I. Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage. **Business and Economic Horizons**, v. 2, p. 7-16, 2010

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório da Inteligência - alimentos**. São Paulo, set. 2015. Disponível em: <<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/setores/alimentos/relatorios-de-inteligencia>>. Acesso 20 out. 2016.

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 166-182, 2011.

SIDDIQUE, C. M. Impediments to market orientation: An exploratory study of retail SMEs in the United Arab Emirates. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**, v. 7, n. 1, p. 33-56, 2014

SIDONIO, L.; CAPANEMA, L.; GUIMARÃES, D. D.; CARNEIRO, J. V. A. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES Setorial**, v. 37, pp. 333-370, 2013.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A. Innovation orientation outcomes: The good and the bad. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10, p. 1133-1141, 2006.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31–49, 2000.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of marketing**, v.59, n.3, p. 63-74, 1995.

SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 4, p. 551–559, 2010.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

SMIRNOVA, M.; NAUDÉ, P.; HENNEBERG, S. C.; MOUZAS, S.; KOUCHTCH, S. P. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 44–53, 2011.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A; FAHEY, L. Assets and shareholder value : a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 2–18, 1998.

SWAMINATHAN, V.; MOORMAN, C. Marketing alliances, firm *networks*, and firm value creation. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 5, p. 52–69, 2009.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**, 5ed. Needham Height, MA: Allyn & Bacon, 2007.

TAN, C. S. L.; BI, R.; SMYRNIOS, K. X. The role of market orientation in building supply chain capabilities for fast-growth family SMEs. *Small Enterprise Research*, v. 21, n. 1, p. 14-32, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. August, p. 1319– 1350, 2007.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. Transaction publishers; 1967.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, v. 43, n. 1, p.123-148, 2005.

THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. An empirical investigation of *network*-oriented behaviors in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, v. 49, p. 167-180, 2015

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

- WALES, W. J.; PATEL, P. C.; PARIDA, V.; KREISER, P. M.. Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 2, p. 93-121, 2013.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of *network* capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541–567, 2006.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WANG, E. T.; CHIU, C. H.; CHEN, E. Impact of IT Intellectual Capital on IT Explorative-Exploitative Innovation Strategy and Performance. In **System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference**, p. 4266-4275, 2015.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.
- WONG, K. K. K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1-32, 2013.
- WORKMAN JR, J. P. Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 405-421, 1993.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.
- ZACCA, R.; DAYAN, M.; AHRENS, T. Impact of *network* capability on small business performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 2-23, 2015
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 339–351, 2002.
- ZHOU, K. Z., BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. **Journal of business research**, v. 62, n. 11, p. 1063-1070, 2009.

APÊNDICE A - ESCALAS UTILIZADAS NO ESTUDO ORIGINAIS EM INGLÊS

<p>Nomes das escalas e itens (escala <i>likert</i> de 10 pontos indicando o quanto os respondentes concordam ou discordam das seguintes afirmações)</p>
<p>Network Capability - Walter, Auer & Ritter (2006)</p> <p>Coordination CNCO1 We analyze what we would like and desire to achieve with which partner. CNCO2 We match the use of resources (e.g., personnel, finances) to the individual relationship. CNCO3 We inform ourselves of our partners' goals, potentials and strategies. CNCO4 We judge in advance which possible partners to talk to about building up relationships. CNCO5 We appoint coordinators who are responsible for the relationships with our partners. CNCO6 We discuss regularly with our partners how we can support each other in our success.</p> <p>Relational skills CNHR1 We have the ability to build good personal relationships with business partners. CNHR2 can put ourselves in our partners' position. CNHR3 We can deal flexibly with our partners. CNHR4 We almost always solve problems constructively with our partners.</p> <p>Partner knowledge CNCP1 We know our partners' markets. CNCP2 We know our partners' products/procedures/services. CNCP3 We know our partners' strengths and weaknesses. CNCP4 We know our competitors' potentials and strategies.</p> <p>Internal communication CNCI1 In our organization, we have regular meetings for every project. CNCI2 In our organization, employees develop informal contacts among themselves. CNCI3 In our organization, communication is often across projects and subject areas. CNCI4 In our organization, managers and employees do give intensive feedback on each other. CNCI5 In our organization, information is often spontaneously exchanged.</p>
<p>Market Orientation adapted from Sminorva et al (2011)</p> <p>Customer orientation Narver and Slater (1990) OMCO1 We closely monitor and assess our level of commitment in serving customer's needs. OMCO2 Business strategies are driven by the goal of increasing customer value. OMCO3 Our competitive advantage is based on understanding customer needs. OMCO4 Our business objectives are driven by customer satisfaction. OMCO5 We pay close attention to after-sales service. OMCO6 We frequently measure customer satisfaction.</p> <p>Competitor orientation Narver and Slater (1990) OMCC1 Top management regularly discuss competitors' strength and weaknesses. OMCC2 We respond rapidly to competitive actions. OMCC3 Customers are targeted when we have an opportunity for competitive advantage. OMCC4 Our salespeople share information about competitors.</p> <p>Interfunctional coordination Narver and Slater (1990) OMCI1 Top management regularly visits important customers OMCI2 Information about customers is freely communicated throughout our organization. OMCI3 Business functions within are integrated to serve the target market needs. OMCI4 Our managers understand how employees can contribute to value of customers. OMCI5 We share resources with other business units</p>
<p>Business Performance</p> <p>Innovation Performance - adaptada de Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) - 3 itens and Langerak, Hultink e Robben (2004) - 3 itens We improving/entering/introducing... DIIR1 new management tools DIIR2 management practices on research and development DIIR3 participation in <i>network</i> DIIR4 Met revenues goals on the new product performance DIIR5 Unit volume goals on the new product performance</p>

DIIR6 Met market share goals on the new product performance

Financial Performance - adapted from Wang, Chiu e Chen (2015)

DOF1 Our company is more successful than competitors.

DOF2 Our company has greater market share than competitors.

DOF3 Our company is growing faster than competitors.

DOF4 Our company has higher profitability than competitors.

DOF5 Our company has better goodwill than competitors

DIDP 3.5 Alcançamos os objetivos de crescimento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.										
DIDP 3.6 Alcançamos os objetivos de participação de mercado dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.										

Desempenho de Financeiro

4. As questões a seguir tratam dos resultados das atividades da sua empresa em relação aos seus concorrentes, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DO 4.1 Nossa empresa é mais bem-sucedida do que os nossos concorrentes.										
DO 4.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado que os concorrentes										
DO 4.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes.										
DO 4.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.										
DO 4.5 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes.										

Caracterização da empresa

Por favor assinale a (s) alternativa (s) que melhor descrevem sua empresa:

5.1 dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o (s) setor (es) em que sua empresa atua:

- Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- Indústria de alimentos à base de cereais
- Fabricação de alimentos para animais
- Indústria de alimentos à base de farinha
- Indústria de alimentos à base de café
- Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- Outros. Qual? _____

5.2 Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- entre 1 e 19 funcionários
- entre 20 e 99 funcionários
- entre 100 e 449 funcionários
- entre 450 ou mais

5.3 Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- menos de 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- entre 2 e 5 anos
- entre 5 e 10 anos
- mais de 10 anos

5.4 Indique o estado no qual a sua empresa está localizada:

- Paraná
- Santa Catarina
- Rio Grande do Sul
- São Paulo
- Outros. Qual? _____

5.6 Por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, como todas as outras. No entanto, é necessária para validação do questionário.

R.: _____

Caracterização do respondente

5.7 Gênero:

- Masculino
- Feminino

5.8 Qual cargo você ocupa na empresa?

- Sócio/Proprietário
- Diretor Geral
- Gerente Geral
- Gerente de Marketing
- Gerente de P&D
- Outro. Qual? _____

5.9 Há quanto tempo você 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

5.10 Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de **marketing** da sua empresa:

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

5.11 Indique o quanto você está envolvido nos processos de **inovação** da sua empresa:

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

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. O prazo previsto para envio do relatório será de abril de 2017.

E-mail: _____

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DEFINITIVO DA PESQUISA

Este questionário é parte integrante de pesquisas 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.

Todas as respostas são **confidenciais**. Os dados serão avaliados em conjunto, sem a possibilidade de identificar os respondentes.

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).

Caracterização da empresa

Por favor assinale a (s) alternativa (s) que melhor descrevem sua empresa:

1.1 Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o (s) setor (es) em que sua empresa atua:

- Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- Indústria de alimentos à base de cereais
- Fabricação de alimentos para animais
- Indústria de alimentos à base de farinha
- Indústria de alimentos à base de café
- Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- Outros. Qual? _____

1.2 Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- entre 1 e 19 funcionários
- entre 20 e 99 funcionários
- entre 100 e 449 funcionários
- entre 450 ou mais

1.3 Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- menos de 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- entre 2 e 5 anos

- entre 5 e 10 anos
- mais de 10 anos

1.4 Indique o estado no qual a sua empresa está localizada:

R.: _____

1.5 Por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, como todas as outras. No entanto, é necessária para validação do questionário.

R.: _____

Caracterização do respondente

1.6 Gênero:

- Masculino
- Feminino

1.7 Qual cargo você ocupa na empresa?

- Sócio/proprietário
- Diretor geral
- geral
- Outro. Qual? _____

1.8 Há quanto tempo você 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

1.9 Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de **marketing** da sua empresa:

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

1.10 Indique o quanto você está envolvido nos processos de **inovação** da sua empresa:

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

DOF 4.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado (<i>market share</i>) que os concorrentes														
DOF 4.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes														
DOF 4.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.														
DOF 4.5 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes														

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE D - TESTE DE NORMALIDADE DOS DADOS

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
CNCO1	.131	132	.000	.925	132	.000
CNCO2	.154	132	.000	.935	132	.000
CNCO3	.109	132	.001	.952	132	.000
CNCO4	.157	132	.000	.892	132	.000
CNCO5	.137	132	.000	.910	132	.000
CNCO6	.134	132	.000	.936	132	.000
CNHR1	.180	132	.000	.881	132	.000
CNHR2	.117	132	.000	.942	132	.000
CNHR3	.139	132	.000	.922	132	.000
CNHR4	.147	132	.000	.914	132	.000
CNCP1	.128	132	.000	.933	132	.000
CNCP2	.131	132	.000	.935	132	.000
CNCP3	.129	132	.000	.953	132	.000
CNCP4	.109	132	.001	.961	132	.001
CNCI1	.136	132	.000	.935	132	.000
CNCI2	.132	132	.000	.940	132	.000
CNCI3	.099	132	.003	.951	132	.000
CNCI4	.112	132	.000	.956	132	.000
CNCI5	.107	132	.001	.954	132	.000
OMCO1	.157	132	.000	.921	132	.000
OMCO2	.166	132	.000	.862	132	.000
OMCO3	.188	132	.000	.886	132	.000
OMCO4	.197	132	.000	.832	132	.000
OMCO5	.205	132	.000	.839	132	.000
OMCO6	.142	132	.000	.905	132	.000
OMCC1	.153	132	.000	.934	132	.000
OMCC2	.121	132	.000	.954	132	.000
OMCC3	.180	132	.000	.873	132	.000
OMCC4	.189	132	.000	.881	132	.000
OMCI1	.177	132	.000	.870	132	.000
OMCI2	.131	132	.000	.939	132	.000
OMCI3	.188	132	.000	.906	132	.000
OMCI4	.149	132	.000	.900	132	.000
OMCI5	.407	132	.000	.661	132	.000
DIIR1	.171	132	.000	.890	132	.000
DIIR2	.164	132	.000	.901	132	.000
DIIR3	.141	132	.000	.912	132	.000
DIIR4	.175	132	.000	.920	132	.000

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
DIIR5	.148	132	.000	.920	132	.000
DIIR6	.138	132	.000	.944	132	.000
DOF1	.110	132	.000	.949	132	.000
DOF2	.115	132	.000	.956	132	.000
DOF3	.111	132	.000	.948	132	.000
DOF4	.131	132	.000	.957	132	.000
DOF5	.174	132	.000	.904	132	.000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

APÊNDICE E - ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Estatísticas Descritivas											
	N	Mínimo	Máximo	Média		Desvio Padrão	Variância	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
CNCO1	132	1	10	7.34	.184	2.114	4.471	-.478	.211	-.277	.419
CNCO2	132	1	10	7.03	.191	2.200	4.839	-.507	.211	-.250	.419
CNCO3	132	1	10	6.68	.195	2.242	5.028	-.212	.211	-.681	.419
CNCO4	132	1	10	7.288	.2092	2.4040	5.779	-.814	.211	.222	.419
CNCO5	132	1	10	6.85	.226	2.602	6.771	-.650	.211	-.239	.419
CNCO6	132	1	10	6.97	.200	2.301	5.297	-.485	.211	-.572	.419
CNHR1	132	3	10	8.07	.150	1.722	2.965	-.599	.211	-.075	.419
CNHR2	132	2	10	7.26	.171	1.960	3.842	-.281	.211	-.735	.419
CNHR3	132	1	10	7.57	.164	1.879	3.530	-.658	.211	.579	.419
CNHR4	132	3	10	7.81	.151	1.739	3.025	-.464	.211	-.383	.419
CNCP1	132	3	10	7.20	.178	2.044	4.179	-.216	.211	-.990	.419
CNCP2	132	3	10	7.21	.175	2.012	4.046	-.233	.211	-.967	.419
CNCP3	132	2	10	6.54	.185	2.124	4.510	.007	.211	-.899	.419
CNCP4	132	1	10	6.45	.185	2.124	4.509	-.220	.211	-.456	.419
CNCI1	132	1	10	6.83	.205	2.353	5.534	-.534	.211	-.225	.419
CNCI2	132	1	10	6.95	.193	2.220	4.929	-.282	.211	-.650	.419
CNCI3	132	1	10	5.27	.232	2.670	7.128	.092	.211	-.926	.419
CNCI4	132	1	10	6.43	.200	2.299	5.285	-.145	.211	-.655	.419
CNCI5	132	1	10	6.56	.197	2.259	5.103	-.181	.211	-.568	.419
OMCO1	132	1	10	7.42	.176	2.027	4.109	-.807	.211	.444	.419
OMCO2	132	1	10	8.11	.166	1.903	3.622	-1.146	.211	1.286	.419
OMCO3	132	1	10	7.97	.159	1.832	3.358	-1.035	.211	1.244	.419
OMCO4	132	2	10	8.52	.142	1.637	2.679	-1.252	.211	1.639	.419
OMCO5	132	1	10	7.77	.213	2.449	5.998	-1.091	.211	.418	.419
OMCO6	132	1	10	7.14	.219	2.516	6.332	-.650	.211	-.489	.419
OMCC1	132	1	10	6.77	.208	2.395	5.738	-.608	.211	-.300	.419
OMCC2	132	1	10	6.27	.216	2.483	6.166	-.263	.211	-.803	.419
OMCC3	132	1	10	7.39	.218	2.504	6.269	-1.006	.211	.294	.419
OMCC4	132	1	10	7.13	.231	2.651	7.029	-.872	.211	-.142	.419
OMCI1	132	1	10	6.89	.256	2.938	8.630	-.722	.211	-.735	.419
OMCI2	132	1	10	6.07	.239	2.741	7.514	-.253	.211	-1.034	.419
OMCI3	132	1	10	7.33	.204	2.340	5.476	-.711	.211	-.336	.419
OMCI4	132	1	10	7.49	.198	2.273	5.168	-.774	.211	-.155	.419

APÊNDICE F - TESTE DE HOMOGENEIDADE DAS AMOSTRAS

TESTE DE LEVENE COM DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

Teste de amostras independentes										
Desempenho de Inovação		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
DIIR1	Variâncias iguais assumidas	2,206	,143	,869	58	,388	,633	,729	-,826	2,092
	Variâncias iguais não assumidas			,869	56,005	,389	,633	,729	-,827	2,093
DIIR2	Variâncias iguais assumidas	1,327	,254	-,137	58	,892	-,100	,732	-1,566	1,366
	Variâncias iguais não assumidas			-,137	55,951	,892	-,100	,732	-1,567	1,367
DIIR3	Variâncias iguais assumidas	,661	,420	-,308	58	,759	-,200	,649	-1,500	1,100
	Variâncias iguais não assumidas			-,308	57,594	,759	-,200	,649	-1,500	1,100
DIIR4	Variâncias iguais assumidas	7,063	,010	,593	58	,555	,400	,674	-,950	1,750
	Variâncias iguais não assumidas			,593	49,207	,556	,400	,674	-,955	1,755
DIIR5	Variâncias iguais assumidas	2,892	,094	,599	58	,551	,400	,667	-,936	1,736
	Variâncias iguais não assumidas			,599	52,257	,551	,400	,667	-,939	1,739
DIIR6	Variâncias iguais assumidas	1,085	,302	-,192	58	,849	-,133	,695	-1,525	1,259
	Variâncias iguais não assumidas			-,192	56,085	,849	-,133	,695	-1,526	1,260

TESTE DE LEVENE COM DESEMPENHO FINANCEIRO

Desempenho Financeiro		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
DOF1	Variâncias iguais assumidas	,090	,765	0,000	58	1,000	0,000	,611	-1,223	1,223
	Variâncias iguais não assumidas			0,000	57,631	1,000	0,000	,611	-1,224	1,224
DOF2	Variâncias iguais assumidas	1,426	,237	-,489	58	,626	-,300	,613	-1,527	,927
	Variâncias iguais não assumidas			-,489	56,563	,626	-,300	,613	-1,528	,928
DOF3	Variâncias iguais assumidas	1,510	,224	0,000	58	1,000	0,000	,674	-1,348	1,348
	Variâncias iguais não assumidas			0,000	56,328	1,000	0,000	,674	-1,349	1,349
DOF4	Variâncias iguais assumidas	,901	,346	-,204	58	,839	-,133	,654	-1,442	1,175
	Variâncias iguais não assumidas			-,204	56,813	,839	-,133	,654	-1,442	1,176
DOF5	Variâncias iguais assumidas	,212	,647	-,056	58	,955	-,033	,593	-1,221	1,154
	Variâncias iguais não assumidas			-,056	57,499	,955	-,033	,593	-1,221	1,154