

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO NAS CAPACIDADES
ARQUITETURAIS DE MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DE
INOVAÇÃO

TATIANE CRISTINA PSCHIEDT GIESELER

CURITIBA, 2016.

TATIANE CRISTINA PSCHIEDT GIESELER

A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO NAS CAPACIDADES
ARQUITETURAIS DE MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DE
INOVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/PPGADM – UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Regina Didonet

CURITIBA, 2016.

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

Pscheidt-Gieseler, Tatiane Cristina

A influência da orientação para a inovação nas capacidades
arquiteturais de marketing e o impacto sobre o desempenho de
inovação / Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler. – 2016.

205 f.

Orientadora: Simone Regina Didonet.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2016.

1. Marketing - Planejamento estratégico . 2. Desenvolvimento
organizacional. I. Didonet, Simone Regina, 1974-. II. Universidade
Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de
Pós- Graduação em Administração. III. Título.


CDD 658.8

TERMO DE APROVAÇÃO

Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

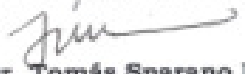
**"A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO NAS
CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING E O IMPACTO SOBRE
O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO"**

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


Prof.ª Dr.ª Simone Regina Didonet
(Orientadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Eliane Cristine Francisco-Maffezzolli
(Examinadora/PUCPR)


Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Tomás Sparano Martins
(Examinador/UFPR)

23 de fevereiro de 2016

*Dedico este trabalho aos meus pais
que sempre me incentivaram nos estudos e na busca dos meus sonhos,
mesmo que isto significasse minha ausência e distância.
Dedico também, de todo coração, ao meu querido esposo
pois sem sua ajuda, compreensão e incentivo
este projeto não seria possível.*

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora **Prof^a. Dr^a. Simone Regina Didonet**, que sempre e pacientemente me recebeu para discutirmos as linhas conceituais deste projeto e que atentamente me orientou ao longo de todo este processo.

Aos professores da banca de defesa da dissertação, composta pela **Prof^a. Dr^a. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli**, pela **Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo** e pelo **Prof. Dr. Tomás Sparano**, pelas contribuições a este trabalho e sugestões de pesquisas futuras.

Ao **Grupo de Pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR**, local de tantas trocas de ideias que contribuíram para o delineamento deste projeto. Em especial ao mestrando **Daniel Lira de Oliveira** pela parceria na coleta de dados para esta pesquisa.

Aos meus pais, **Lauro e Soeli Pscheidt** que compreenderam a minha ausência e me auxiliaram no que estivesse ao seu alcance.

Ao meu esposo **Robson Artur Gieseler** que me apoiou e me incentivou durante todos os momentos e que, sem dúvida nenhuma, faz parte desta conquista.

À minha amiga **Prof^a. Dr^a. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli**, que foi minha fonte de inspiração para cursar este programa de mestrado.

A **Deus**, por tornar tudo isto possível.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a influência da orientação para a inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e o seu impacto no desempenho de inovação. São consideradas como capacidades arquiteturais de marketing suas duas dimensões: capacidade de planejamento da estratégia de marketing e capacidade de implementação da estratégia de marketing. Esta pesquisa foi realizada com os gestores de empresas do setor de Tecnologia da Informação e de Comunicação do território brasileiro, por meio de um questionário *online* que resultou em 90 casos válidos para o teste das hipóteses. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva com o auxílio do *software* estatístico SPSS 21; e as hipóteses foram testadas por meio de estatística inferencial através de Modelagens de Equações Estruturais com o auxílio do *software* SMART PLS 2.0. Os resultados da pesquisa demonstram que a orientação para a inovação se relaciona direta e positivamente com o desempenho de inovação, e também com as duas dimensões das capacidades arquiteturais de marketing. Por outro lado, ao contrário do que se havia proposto, as dimensões das capacidades arquiteturais de marketing não se relacionam com o desempenho de inovação, e nem mediam a relação entre a orientação para a inovação e este tipo de desempenho. Para buscar uma possível explicação para a rejeição de algumas hipóteses, um modelo alternativo foi testado. O teste do modelo alternativo indicou que as capacidades arquiteturais de marketing, quando tratadas como um construto único, além de influenciar direta e positivamente o desempenho de inovação, também mediam a relação entre a orientação para a inovação e tal desempenho. Desta forma, conclui-se que a orientação para a inovação é um tipo de orientação estratégica importante para a organização já que influencia positivamente o desempenho de inovação. Além disso, este tipo de orientação estratégica também proporciona o desenvolvimento das capacidades arquiteturais de marketing. Entretanto, as duas dimensões das capacidades arquiteturais de marketing, quando consideradas individualmente, não favorecem o desempenho de inovação. Já, quando consideradas de forma conjunta, influenciam tanto o desempenho de inovação como também mediam a relação entre orientação para a inovação e este tipo de desempenho. Estes resultados demonstram que as capacidades arquiteturais de marketing das empresas podem não contribuir para o desempenho da empresa isoladamente, mas sim, o impacto destas capacidades sobre o desempenho se baseia na sua complementariedade e interdependência.

Palavras-Chaves: orientação para a inovação, capacidades arquiteturais de marketing, capacidade de planejamento da estratégia de marketing, capacidade de implementação da estratégia de marketing, desempenho de inovação.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the influence of innovation orientation on architectural marketing capabilities and the impact on innovation performance. Architectural marketing capabilities are considered through its two dimensions: strategic market planning capability and marketing strategy implementation capability. The research was conducted with top managers from companies in the Information and Communication Technologies (ICT) industry in Brazil using an online questionnaire that resulted in 90 valid cases for the hypotheses test. The data was analyzed through descriptive statistics using SPSS 21 statistics software; and the hypotheses were tested by inferential statistics through Structural Equation Modeling (SEM) using SMART PLS 2.0 software. The research outcomes show that innovation orientation is directly and positively related to innovation performance, and so it is with the two architectural marketing capabilities dimensions. However, contrary to what was proposed, the two architectural marketing capabilities dimensions are not related to innovation performance, neither they mediate the relation between innovation orientation and innovation performance. Thus, in order to search for a possible explanation for the rejection of some hypotheses, an alternative model was tested. The alternative model test indicated that architectural marketing capabilities, when considered as a single construct, present a significant relation with innovation performance and mediate the relation between innovation orientation and this type of performance. Therefore, the research results allow concluding that innovation orientation is an important organizational strategic orientation since it positively influences innovation performance. Moreover, innovation orientation also favors architectural marketing capabilities development. However, both architectural marketing capabilities, when considered individually, do not favor innovation performance. But, when considered as a single construct, they influence innovation performance, so they mediate the relation between innovation orientation and this type of performance. These results demonstrate that organizational architectural marketing capabilities may not contribute to company performance isolate, but the capabilities impact on performance is based on their complementarity and interdependency.

Key-words: innovation orientation, architectural marketing capabilities, strategic market planning capability, marketing strategy implementation capability, innovation performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo das Hipóteses	83
FIGURA 2 – Teste do Modelo do Estudo	134
FIGURA 3 – Teste do Modelo Alternativo	147

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estrutura do Trabalho	28
QUADRO 2 – Atividades Relacionadas aos Tipos de Capacidade de Marketing ...	37
QUADRO 3 – Hipóteses da Pesquisa	83
QUADRO 4 – Definições Constitutivas (D.C.) e Operacionais (D.O.) da Pesquisa..	86
QUADRO 5 – Número de Indicadores da Escala de cada Construto.....	91
QUADRO 6 – Classificação das Atividades das Empresas TICs	109

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Ranking dos países com maior participação no mercado mundial de TI	113
TABELA 2 – Faturamento Total do Setor TIC no Brasil – 2014 (US\$ Milhões).....	114
TABELA 3 – Distribuição Regional do Mercado Brasileiro de TI.....	114
TABELA 4 – Informações de Mercado do Setor de <i>Software</i> e Serviços em 2014.	115
TABELA 5 – Porte das Empresas Desenvolvedoras de <i>Software</i>	115
TABELA 6 – Distribuição Geográfica das Empresas Participantes da Pesquisa	116
TABELA 7 – Porte das Empresas Participantes da Pesquisa.....	117
TABELA 8 – Tempo de Atuação no Mercado das Empresas Pesquisadas x Porte	117
TABELA 9 – Área de Atuação das Empresas Participantes	118
TABELA 10 – Cargo dos Respondentes	119
TABELA 11 – Envolvimento dos Respondentes nos Projetos de Inovação	119
TABELA 12 – Envolvimento dos Respondentes nas Tomadas de Decisão de Marketing	119
TABELA 13 – Tempo de Atuação do Respondente na Empresa.....	120
TABELA 14 – Estatística Descritiva dos Indicadores do Construto de Orientação para a Inovação	123
TABELA 15 – Estatística Descritiva dos Indicadores das Capacidades Arquiteturais de Marketing	125
TABELA 16 – Estatística Descritiva dos Indicadores de Desempenho de Inovação	126
TABELA 17 – Teste de Confiabilidade das Escalas.....	127
TABELA 18 – Análise Final dos <i>Outer Loadings</i> dos Indicadores da Pesquisa	129
TABELA 19 – Confiabilidade Composta e Validade Convergente dos Construtos .	133
TABELA 20 – Validade Discriminante	133

TABELA 21 – Teste de Mediação das Dimensões das Capacidades Arquiteturais de Marketing na Relação entre Orientação para a Inovação e Desempenho de Inovação	142
TABELA 22 – Resultado do Teste das Hipóteses	145
TABELA 23 – Teste de Mediação de Baron e Kenny (1986) para o modelo alternativo.....	148

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	24
1.2.2 Objetivos Específicos.....	24
1.3 JUSTIFICATIVA.....	25
1.3.1 Justificativa teórica.....	25
1.3.2 Justificativa prática.....	27
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1 CAPACIDADES DE MARKETING.....	30
2.1.1 A teoria da Visão Baseada em Recursos como suporte à discussão das capacidades de marketing.....	30
2.1.2 As Capacidades de Marketing.....	34
2.1.3 Capacidades Arquiteturais de Marketing.....	42
a) Capacidade de Planejamento da Estratégia de Marketing.....	44
b) Capacidade de Implementação da Estratégia de Marketing.....	46
2.2 ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO.....	48
2.2.1 Aspectos gerais da inovação.....	48
2.2.2 A orientação para a inovação como orientação estratégica.....	50
2.2.3 As dimensões da orientação para a inovação.....	55
a) Orientação para a Inovação da Estratégia Organizacional.....	56
b) Orientação para a Inovação da Estrutura e Processo.....	57
c) Orientação para a Inovação dos Sistemas de Recursos Humanos.....	58
d) Orientação para a Inovação da Cultura.....	60
e) Orientação para a Inovação da Liderança.....	61
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	61
2.3.1 Desempenho de Inovação.....	69
2.4 RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO, CAPACIDADES ARQUITETURAS DE MARKETING E DESEMPENHO DE INOVAÇÃO.....	70
2.4.1 Orientação para a inovação e desempenho de inovação.....	71
2.4.2 Orientação para a inovação e capacidade de planejamento da estratégia de marketing.....	72
2.4.3 Orientação para a inovação e capacidade de implementação da estratégia de marketing.....	75
2.4.4 Capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação.....	77
2.4.5 Capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação.....	78

2.4.6	Orientação para a Inovação, capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação	80
2.4.7	Orientação para a Inovação, capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação	81
3	METODOLOGIA	85
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	85
3.2	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA	86
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	87
3.4	COLETA DE DADOS	90
3.4.1	Instrumento de coleta de dados	90
a)	Validação com acadêmicos	92
b)	Validação com especialistas.....	92
3.4.2	Pré-teste	96
3.4.3	Estratégia de coleta	98
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	100
3.5.1	Purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes ..	101
3.5.2	Teste de normalidade dos dados e avaliação de <i>outliers</i>	101
3.5.3	Estatística descritiva dos dados	102
3.5.4	Teste de confiabilidade das escalas	103
3.5.5	Teste de <i>Common Method Bias</i>	103
3.5.6	Teste das hipóteses	104
4	CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC).....	109
4.1	UM PANORAMA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	110
4.2	O SETOR DE <i>SOFTWARE</i> E DE SERVIÇOS TIC NO BRASIL	113
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	116
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	121
5.1	PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES.....	121
5.1.1	Análise descritiva dos dados.....	121
5.1.2	Teste de confiabilidade das escalas	126
5.1.3	Teste de <i>Common Method Bias</i>	127
5.2	TESTE DAS HIPÓTESES.....	128
5.2.1	A relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação....	134
5.2.2	A relação entre orientação para a inovação e capacidade de planejamento da estratégia de marketing	136
5.2.3	A relação entre orientação para a inovação e a capacidade de implementação da estratégia de marketing	137
5.2.4	A relação entre capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação	138
5.2.5	A relação entre capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação	140

5.2.6 A relação entre orientação para a inovação, capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação.....	141
5.2.7 A relação entre orientação para a inovação, capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação	143
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	146
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	154
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	155
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	157
6.4 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	158
REFERÊNCIAS.....	159
APÊNDICE.....	168

1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa trata das relações entre capacidades de marketing, orientação para a inovação, e desempenho. Na última década, tem havido um grande interesse em se lidar com os efeitos da inovação sobre as estratégias e o desempenho da organização (DOBNI, 2010), pois se acredita que competir com base na inovação é a chave para crescer em ambientes de negócios crescentemente competitivos (O'CASS e NGO, 2011). No entanto, para que uma organização que tenha como estratégia uma orientação voltada para a inovação obtenha um melhor desempenho, se faz necessário que tal organização desenvolva certos comportamentos e habilidades que, por sua vez, conduzam a tais resultados. Estes comportamentos e habilidades abrangem, dentre outras coisas, as capacidades de marketing que agem como um mecanismo de ação que facilita a implementação das orientações estratégicas escolhidas, como a orientação para a inovação, por exemplo, no nível de mercado, e desta forma, afetam os resultados das organizações (THEODOSIOU *et al.*, 2012).

De acordo com a literatura, as capacidades se referem a um conjunto complexo de habilidades e aprendizado coletivo, exercidas através de processos organizacionais que habilitam as empresas a coordenar atividades e fazer uso de seus ativos, e que se tornam intrínsecas às rotinas ao longo do tempo e são distinguidas dos outros processos organizacionais por serem mais bem desempenhados que de seus concorrentes (DAY, 1994; MORGAN *et al.*, 2009a). As capacidades são tão profundamente intrínsecas nas rotinas e práticas organizacionais que elas não podem ser comercializadas ou imitadas, e desta forma, são as fontes mais propensas de vantagem competitiva (THEODOSIOU *et al.*, 2012). As capacidades organizacionais se desenvolvem quando os indivíduos e grupos nas organizações aplicam seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar recursos disponíveis de modo que contribuam para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (MORGAN, 2012) e podem ser desenvolvidas em todas as áreas funcionais da organização, inclusive na área de marketing.

As capacidades de marketing podem ser definidas como um processo complexo que envolve a combinação de conhecimento de mercado e recursos

organizacionais para gerar e agregar valor (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012). Segundo Morgan (2012), existem quatro principais tipos de capacidades de marketing e são por meio delas que os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para os mercados-alvo. São elas: especializadas, *cross*-funcionais, arquiteturais e dinâmicas. Esta pesquisa foca nas capacidades arquiteturais de marketing. Tais capacidades foram selecionadas por “abrangerem os processos usados para selecionar, integrar e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e *cross*-funcionais e seus *inputs* de recursos associados” (MORGAN, 2012, p. 108), ou seja, abrangem os processos envolvidos na seleção de objetivos estratégicos de marketing, na formulação de estratégias para atingi-los, bem como os processos relacionados à sua implementação.

Esta pesquisa busca identificar o quanto as capacidades arquiteturais de marketing são influenciadas pela orientação para a inovação. A orientação para a inovação é um tipo de orientação estratégica organizacional. Manu e Sriram (1996) relatam que a orientação estratégica refere-se a como uma organização usa a estratégia para se adaptar e/ou mudar aspectos de seu ambiente para um alinhamento mais favorável. A orientação para a inovação, portanto, pode ser definida como um princípio que conduz a formação e a implementação das estratégias com o propósito de aumentar a inovatividade da organização (ou seja, a abertura para novas ideias como um aspecto da cultura organizacional) abrangendo todas as esferas organizacionais: estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Para Hurley e Hult (1998) as organizações cuja cultura enfatiza a inovação e, mais do que isso, também proporciona meios para que recursos destinados para a inovação estejam disponíveis, estas tendem a implementar mais inovações e desta forma desenvolver vantagem competitiva.

Esta pesquisa também busca identificar o quanto as capacidades arquiteturais de marketing influenciam o desempenho organizacional. Segundo Slater *et al.* (2010), desempenho pode ser definido considerando se a organização atinge ou excede seus objetivos, pois diferentes tipos de negócios colocarão maior ou menor ênfase em diferentes objetivos, de acordo com o seu interesse. Como esta pesquisa investiga o quanto as capacidades arquiteturais de marketing são influenciadas pela orientação para a inovação de uma organização e o quanto impactam no desempenho, o resultado de desempenho deve necessariamente

refletir este nível. Portanto, o tipo de desempenho considerado nesta análise é o desempenho de inovação que é baseado em indicadores de inovação de produto.

Na literatura é possível identificar vários estudos que buscam estabelecer as relações entre algum aspecto da inovação, capacidades de marketing ou desempenho. Entre eles podemos encontrar o estudo de Weerawardena (2003) que buscou examinar o papel das capacidades de marketing sobre a estratégia competitiva baseada na inovação; os trabalhos de Trez e Luce (2008) que desenvolveram um cenário que permite a análise do processo de implementação de uma estratégia de marketing em um contexto de desenvolvimento de produto; Merrilees *et al.* (2011) que consideraram a capacidade de inovação como uma capacidade-chave de marketing; Ngo e O’Cass (2012a) que buscaram desenvolver e testar empiricamente um modelo teórico que integra a orientação para o mercado e as capacidades de marketing e de inovação ao desempenho; Su *et al.* (2013) que examinaram os efeitos moderadores das capacidades legais (capacidades relacionadas à habilidade de lidar com aspectos legais da organização como por exemplo, proteção de propriedade intelectual, tratativa de imitações ou defesa contra potenciais imitadores), das capacidades de marketing e tecnológicas sobre a relação entre a inovação de produto e o desempenho da organização; e o trabalho de Theodosiou *et al.* (2012) no qual foi testado um modelo que relaciona algumas orientações estratégicas (como orientação para o cliente, orientação para o concorrente, orientação para o custo e orientação para a inovação) ao desempenho da empresa através do efeito mediador das capacidades de marketing.

Dentre estes estudos, apenas o trabalho de Theodosiou *et al.* (2012) considerou a inovação por meio do construto de orientação para a inovação e relacionou-o com as capacidades de marketing e com o desempenho organizacional. Os resultados do estudo apontam que a orientação para a inovação tem um efeito positivo significativo sobre as capacidades de marketing, e estas, por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Por desempenho organizacional Theodosiou *et al.* (2012) consideraram aspectos de desempenho de mercado e financeiro (vendas, participação de mercado, lucratividade e satisfação do cliente). Além disso, as capacidades de marketing foram tratadas nesta pesquisa como um construto generalizado, ou seja, sem considerar os diferentes tipos de capacidades apontados por Morgan (2012): especializadas, *cross*-funcionais, arquiteturais, ou dinâmicas.

Assim, as relações entre orientação para a inovação, capacidades arquiteturais de marketing e desempenho de inovação merecem ser mais bem exploradas, por alguns motivos. Primeiro, se faz necessário aprofundar o conhecimento sobre o quanto os elementos culturais da organização – que se refletem na sua orientação estratégica, neste caso a orientação para a inovação – se transformam em processos de negócios e comportamentos ou habilidades específicas – tais como as capacidades de marketing – que agregam valor aos clientes e afetam os resultados de desempenho das organizações (THEODOSIOU *et al.*, 2012).

Segundo, é importante melhor verificar as relações entre orientação para a inovação e as capacidades arquiteturais de marketing, pois ambos os construtos evidenciam aspectos estratégicos da organização e estão interligados. Como já visto, as capacidades arquiteturais de marketing abrangem os processos relacionados ao planejamento envolvido na formulação e implementação de estratégias para atingi-los (MORGAN, 2012) e a orientação para a inovação pode ser compreendida como o princípio que conduz à formação e a implementação das estratégias com o propósito de aumentar a inovatividade da organização (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Desta forma, é possível identificar que, enquanto as capacidades arquiteturais de marketing representam as habilidades utilizadas no processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing, a orientação para a inovação direciona a formulação e implementação da estratégia da empresa como um todo, e de suas diversas áreas funcionais – dentre elas, a própria função de marketing, no desenvolvimento de competências organizacionais-chaves a fim de buscar alternativas inovadoras (sejam elas de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados) para alcançar os objetivos da organização (SIMPSON *et al.*, 2006). Diante disso, percebe-se que esta relação merece ser mais bem explorada para identificar o quanto esta direção na formulação e implementação da estratégia organizacional, proporcionada pela orientação para a inovação, colabora no desenvolvimento das capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing.

Finalmente, é importante identificar o quanto as capacidades arquiteturais de marketing são influenciadas pela orientação para a inovação a fim de que se possa verificar de que forma estas capacidades podem ser aprimoradas pelas organizações, já que, de acordo com Slotegraaf e Dickson (2004), pode se esperar

que a capacidade de planejamento de marketing, e também a de implementação de tal estratégia, conduza ao sucesso da empresa. Pesquisas empíricas têm demonstrado que habilidades de processo de planejamento superior melhoram o desempenho da empresa e que a capacidade de planejamento de marketing tem um efeito direto sobre o desempenho da organização (SLOTegraaf e Dickson, 2004; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012). No entanto, Noble e Mokwa (1999) destacam que o desempenho de uma estratégia de marketing bem planejada depende também da sua implementação, ou seja, as estratégias de marketing apenas resultam em retornos superiores para a organização quando elas são implementadas de forma bem-sucedida. Assim, aprofundar a compreensão do quanto as capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing são influenciadas pela orientação para a inovação, ajuda a identificar de que forma estas capacidades de marketing podem ser aprimoradas por meio desta orientação estratégica específica.

Ao considerar a influência da orientação para a inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e seu impacto no desempenho de inovação, este estudo contribui para identificar o quanto os elementos culturais da organização favorecem ou desfavorecem o desenvolvimento das capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing nas empresas orientadas para a inovação, e o quanto isto se reflete no desempenho de inovação da organização. Desta forma, os gestores podem identificar quais aspectos da sua cultura organizacional devem ser mais enfatizados para a adoção de uma orientação estratégica voltada para a inovação e, também, o quanto esta orientação estratégica impacta no desenvolvimento das capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing, e, por sua vez, o quanto estas impactam no seu desempenho de inovação.

O contexto de aplicação desta pesquisa envolve as pequenas e médias empresas de *software* e serviços do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação do território brasileiro. Este setor foi selecionado, pois a base da sua competitividade é a inovação (Talamoni e Galina, 2014). Por outro lado, trata-se de um setor amplo e com muita concorrência. Dados da ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software* (2015) indicam a existência de mais de 12.500 empresas no território nacional. Portanto, é necessário que as organizações atuantes neste setor adotem os processos abrangidos pelas capacidades

arquiteturais de marketing, tais como a coleta de informações de mercado, o planejamento de abordagens de segmentação, e a coordenação do emprego de recursos humanos e de capital necessários para as estratégias de segmentação (VORHIES *et al.*, 2009) a fim de melhor se posicionar e competir no mercado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em um levantamento das principais pesquisas sobre capacidades de marketing, é possível identificar que estas são normalmente relacionadas a:

- Desempenho da organização (MORGAN *et al.*, 2003; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN *et al.*, 2009b; NATH *et al.*, 2010; MORGAN *et al.*, 2012; NGO e O’CASS, 2012a, 2012b; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012; MOHAIMANI e SALEHI, 2014; LIU *et al.*, 2015; REN *et al.*, 2015);
- Aprendizagem organizacional (SANZO *et al.*, 2011; VORHIES *et al.*, 2011; LIU e KO, 2012);
- Outras capacidades organizacionais (KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008; PRASNIKAR *et al.*, 2008; MERRILEES *et al.*, 2011; SU *et al.*, 2013; AHMED *et al.*, 2014; REN *et al.*, 2015);
- Estratégia produto-mercado (VORHIES *et al.*, 2009);
- Intensidade da inovação (WEERAWARDENA, 2003);
- Capacidade de inovação (NGO e O’CASS, 2012a);
- Desenvolvimento e inovação de novos produtos (TREZ e LUCE, 2008; TREZ e LUCE, 2012; SU *et al.*, 2013);
- Orientação para o mercado (DAY, 1994; VORHIES e HARKER, 2000; MORGAN *et al.*, 2009b; MERRILEES *et al.*, 2011; NGO e O’CASS, 2012a, 2012b) e;
- Orientação para a inovação (THEODOSIOU *et al.*, 2012).

Ao considerar unicamente os estudos que tratam das capacidades arquiteturais de marketing, é possível encontrar associações com o processo de desenvolvimento de novos produtos e desempenho. Na associação destas capacidades com o processo de desenvolvimento de novos produtos Trez e Luce (2012) encontraram que a dispersão (ou a inter-funcionalidade) do processo de desenvolvimento de novos produtos e das decisões de marketing exerce uma influência positiva sobre as capacidades arquiteturais de marketing.

Já entre os trabalhos que relacionam as capacidades arquiteturais de marketing e o desempenho está o de Morgan *et al.* (2003) que encontrou que o conhecimento experimental e informacional são positivamente associados com as iniciativas de exportação e com as capacidades arquiteturais de marketing, as quais por sua vez são associadas com o desempenho adaptativo das iniciativas de exportação; ou seja enquanto que as decisões estratégicas desejadas conduzem o comportamento subsequente, apenas a realização da implementação da estratégia que realmente impacta a habilidade da empresa de alcançar seus objetivos (MORGAN *et al.*, 2003). Por outro lado, Slotegraaf e Dickson (2004) identificaram que a capacidade de planejamento de marketing tem um efeito direto sobre o desempenho da organização; e Vorhies *et al.* (2009) descobriram que tanto as capacidades arquiteturais de marketing como as capacidades especializadas de marketing, bem como sua integração, mediam positivamente a estratégia de produto-mercado e a relação de desempenho da unidade de negócio, pois ambas capacidades específicas de marketing são influenciadas pelos aspectos de diferenciação e de custos da estratégia de negócios e que a sua integração significativamente conduz à efetividade de mercado. Finalmente, Morgan *et al.* (2012) encontraram que a efetiva implementação da estratégia de marketing de exportação contribui para os desempenhos de mercado e financeiro das iniciativas de exportação. Em resumo, os estudos que associam as capacidades arquiteturais de marketing e desempenho indicam que estas capacidades influenciam de forma positiva o desempenho organizacional.

Referente aos principais estudos sobre orientação para a inovação é possível identificar que as principais associações do construto são com:

- Capacidades organizacionais (AYUSO *et al.*, 2011);
- Desempenho organizacional (MANU, 1992; MANU e SRIRAM, 1996; STOCK e ZACHARIAS, 2011, TALKE *et al.*, 2011; ZEHIR *et al.*, 2011; THEODOSIOU *et al.*, 2012; PRAJOGO *et al.*, 2013);
- Desenvolvimento de novos produtos (ATUAHENE-GIMA, 1996);
- Estratégia organizacional (ZHOU *et al.*, 2005, DOBNI, 2010);
- Recursos humanos (ATUAHENE-GIMA, 1996; TALKE *et al.*, 2011; MORENO *et al.*, 2012; ENGELEN *et al.*, 2014) e;
- Estratégia de marketing (MANU e SRIRAM, 1996; BERTHON *et al.*, 2004; ZHANG e DUAN, 2010; THEODOSIOU *et al.*, 2012).

Dentre as relações de orientação para a inovação e marketing podemos encontrar associações com diversos construtos, entre eles: estratégia de marketing (considerando o nível de investimentos em vendas, promoção, publicidade e despesas totais de marketing) em relação ao tipo de empresa orientada para a inovação (inovadores de produtos, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores, e pioneiros) (MANU e SRIRAM, 1996); orientação para o mercado (BERTHON *et al.*, 2004; ZHANG e DUAN, 2010); e capacidades de marketing (THEODOSIOU *et al.*, 2012). Sendo que neste último estudo as capacidades de marketing foram tratadas como um construto generalizado e os resultados indicam que a orientação para a inovação tem um efeito positivo significativo sobre as capacidades de marketing (THEODOSIOU *et al.*, 2012).

Diante disso, é possível identificar algumas lacunas a respeito da literatura sobre as capacidades de marketing. Primeiro, as capacidades de marketing têm sido tratadas, em sua maioria, como um construto único ou de forma generalizada, isto é, sem especificar os níveis funcionais de um ou de cada grupo de capacidades, sejam elas: especializadas, *cross*-funcionais, arquiteturas ou dinâmicas (VORHIES e HARKER, 2000; WEERAWARDENA, 2003; KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008; MORGAN *et al.*, 2009b; NGO e O'CASS, 2012a; THEODOSIOU *et al.*, 2012).

Segundo, ao avaliar as capacidades de marketing de uma forma generalizada, os estudos concentram seus esforços nas capacidades especializadas (LEE E ZHOU, 2012; NGO e O'CASS, 2012b; PÉREZ-CABAÑERO

et al., 2012), ou seja, dão maior ênfase àquelas atividades relativas à gestão dos elementos do composto de marketing (a saber: produto, preço, promoção e distribuição). Assim, deixa-se de considerar outras capacidades também indispensáveis para um bom desempenho das atividades de marketing, como por exemplo, a capacidade de gestão do relacionamento com o cliente, a capacidade de gestão da marca e as capacidades de planejamento e implementação da estratégia de marketing.

Finalmente, a terceira lacuna identificada é que pouco se sabe sobre as capacidades arquiteturais de marketing – aquelas relacionadas ao planejamento e implementação da estratégia de marketing – e a sua relação com a orientação para a inovação e o desempenho. Os poucos estudos desenvolvidos até então, geralmente relacionam as estratégias de produto-mercado com as capacidades arquiteturais de marketing, ou ainda, as capacidades arquiteturais de marketing com o desempenho organizacional por meio de indicadores de desempenho de mercado e financeiro (MORGAN *et al.*, 2003; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; VORHIES *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2012). Assim, pouco se sabe sobre como as orientações estratégicas que as antecedem as influenciam (como a orientação para a inovação objeto desta pesquisa, por exemplo), ou como as capacidades arquiteturais de marketing impactam outros tipos de desempenho organizacional, como o desempenho de inovação.

A partir das lacunas identificadas, a seguinte questão de pesquisa se apresenta:

Qual é a influência da orientação para a inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e qual o seu impacto no desempenho de inovação?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, a fim de responder o problema de pesquisa proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a influência da orientação para a inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e seu impacto no desempenho de inovação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação;
- b) Verificar a relação entre orientação para a inovação e capacidade de planejamento da estratégia de marketing;
- c) Verificar a relação entre orientação para a inovação e capacidade de implementação da estratégia de marketing;
- d) Verificar a relação entre a capacidade de planejamento da estratégia de marketing e o desempenho de inovação;
- e) Verificar a relação entre a capacidade de implementação da estratégia de marketing e o desempenho de inovação;
- f) Verificar a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação por meio da capacidade de planejamento da estratégia de marketing;
- g) Verificar a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação por meio da capacidade de implementação da estratégia de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Justificativa teórica

Este estudo justifica-se com base nas lacunas teóricas identificadas. Primeiro, há uma necessidade de melhor compreender cada tipo das capacidades de marketing. Para Morgan (2012, p. 114) “a maioria dos trabalhos nesta área foca nas capacidades gerais de marketing da empresa e falha em identificar as capacidades específicas que formam a capacidade geral”. Ampliar os conhecimentos nesta área, considerando as capacidades arquiteturas de marketing, permite verificar como elas se manifestam. Esta compreensão é importante, pois as capacidades arquiteturas de marketing coordenam as especializadas e *cross*-funcionais, e quando as arquiteturas são deficitárias, o emprego das especializadas e *cross*-funcionais pode ser tanto ineficiente quanto não-efetivo (VORHIES *et al.*, 2009). Portanto, identificar os aspectos que favorecem as capacidades arquiteturas de marketing não apenas permite seu melhor aproveitamento, como também um melhor emprego das outras capacidades de marketing que são coordenadas por elas.

Este trabalho também se justifica por enfatizar outros elementos das capacidades de marketing diferentes da gestão do composto de marketing, que geralmente dominam as análises sobre tais capacidades. A função de marketing abrange uma série de atividades, processos e capacidades todos importantes, e cada um deles merece ser devidamente analisado, pois as oportunidades de marketing que podem ser exploradas por uma organização se limitarão pela variedade de capacidades que uma empresa apresenta (WEERAWARDENA e MAVONDO, 2011). Também, Morgan (2012) afirma que há relativamente poucos *insights* empíricos sobre muitas capacidades específicas de marketing, incluindo algumas que são centrais à prática de marketing. Portanto, este estudo se propõe a contribuir na ampliação do conhecimento sobre as capacidades arquiteturas de marketing, representadas pelas suas dimensões de planejamento e implementação da estratégia de marketing, bem como, na identificação, dentre os indicadores que formam estas capacidades, quais são aqueles que mais contribuem para o seu

desenvolvimento. Desta forma, será possível compreender mais sobre as capacidades de planejamento e implementação da estratégia de marketing, e assim, permitir que tais capacidades proporcionem a exploração das oportunidades de mercado que se apresentam às organizações por meio de um plano de marketing apropriado e pelo emprego das outras capacidades de marketing que são coordenadas pelas capacidades arquiteturais de marketing, como a gestão do produto, gestão de preço, gestão de canais, gestão de promoção, força de vendas, gestão do relacionamento com o cliente, desenvolvimento de novos produtos, etc.

Por último, se faz necessário aprofundar os estudos sobre as relações entre as capacidades de planejamento e implementação da estratégia de marketing com as orientações estratégicas organizacionais e outros tipos de desempenho organizacional, além do desempenho financeiro e de mercado. As orientações estratégicas se referem a como uma organização usa a estratégia para se adaptar e/ou mudar os aspectos do seu ambiente para um alinhamento mais favorável (MANU e SRIRAM, 1996) e para o desenvolvimento de competências organizacionais-chaves que as conduzam para o alcance de seus objetivos. Para este estudo, a orientação para a inovação foi escolhida, pois estudos indicam que as empresas orientadas para a inovação focam no desenvolvimento de competências organizacionais-chaves nas áreas de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados (SIMPSON *et al.*, 2006), tais como aquelas envolvidas no planejamento e implementação da estratégia de marketing. No entanto, há uma falta de pesquisas explicando a relação entre a inovação, estratégia e desempenho (DOBNI, 2010).

Ao considerar a orientação para a inovação, este estudo permite compreender o quanto as capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing são favorecidas e/ou desfavorecidas nas empresas orientadas para a inovação e o seu impacto no desempenho organizacional. Por meio desta compreensão é possível identificar maneiras de aprimorar as capacidades arquiteturais de marketing a fim de proporcionar o planejamento e implementação de estratégias de marketing mais apropriadas. Em relação ao desempenho, percebe-se a importância em ampliar o conhecimento a respeito da relação das capacidades arquiteturais de marketing e outros tipos de desempenho, como o desempenho de inovação por exemplo. Merrilees *et al.* (2011) apontam que empiricamente, a avaliação da contribuição das capacidades de marketing para o

desempenho da empresa é surpreendentemente escassa. Especialmente se considerarmos exclusivamente as capacidades arquiteturas de marketing.

Desta forma, através deste estudo, é possível contribuir para o entendimento teórico do quanto a orientação para a inovação influencia no desenvolvimento e aprimoramento das capacidades relativas às atividades de planejamento e implementação da estratégia de marketing, e o seu impacto no desempenho de inovação.

1.3.2 Justificativa prática

Sob uma perspectiva prática, o presente trabalho busca contribuir para a prática gerencial desenvolvendo conhecimentos que possam ser úteis para os gerentes de marketing em três frentes. Primeiro, os resultados da análise das capacidades arquiteturas de marketing – nas suas dimensões de planejamento e implementação da estratégia de marketing – permitem aos gestores perceber as funções estratégicas de marketing da organização e verificar dentre os seus indicadores quais são aqueles que mais contribuem para o desenvolvimento de cada uma das capacidades arquiteturas de marketing da organização. Desta forma, os gestores podem identificar quais são as habilidades relacionadas ao planejamento e implementação da estratégia de marketing mais bem desempenhadas nas suas organizações, ou aquelas que carecem de um aprimoramento, para desta forma melhorar seu desempenho.

Por outro lado, uma maior compreensão sobre a orientação para a inovação cria condições para que os gestores estabeleçam um ambiente propício para a inovação. Muito embora a maioria das organizações considerem as inovações como extremamente importantes, apenas algumas poucas se consideram bem-sucedidas na criação de um ambiente para inovação (DOBNI, 2010). Compreender a importância da orientação para a inovação nas organizações e também quais são as suas dimensões e indicadores que mais a representam, proporciona às organizações condições para se conscientizar sobre tais aspectos, e desta forma identificar como podem favorecer a criação deste ambiente.

Finalmente, compreender o quanto as capacidades arquiteturas de marketing são influenciadas pela orientação para a inovação e qual seu impacto no desempenho, permite aos gestores entender como diversos aspectos organizacionais que são relacionados às questões estratégicas interagem, e assim, investir tempo e esforço para o aperfeiçoamento destas habilidades e a forma de configuração adequada para melhorar o seu desempenho (O’CASS e NGO, 2011) contribuindo para o alcance das metas da organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O quadro 1 apresenta o conteúdo de cada capítulo deste trabalho de forma resumida.

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO

CAPÍTULO	CONTEÚDO
1. Introdução	<p>Apresenta o tema do trabalho, a definição dos construtos, as discussões que levam ao problema de pesquisa, as lacunas teóricas, os objetivos de pesquisa e as justificativas teórica e prática.</p>
2. Referencial teórico	<p>Discute os principais estudos sobre cada um dos construtos analisados, iniciando pelo de capacidades de marketing, através da apresentação da Visão Baseada em Recursos que dá suporte à esta discussão, seguido por um aprofundamento das capacidades de marketing e o detalhamento das capacidades arquiteturas de marketing e suas dimensões.</p> <p>O construto de orientação para a inovação como tipo de orientação estratégica organizacional, também é apresentado após uma breve discussão sobre aspectos gerais da inovação e seguido pelo detalhamento das suas dimensões.</p> <p>O construto de desempenho organizacional é discutido com a apresentação dos principais tipos de desempenho considerados nas pesquisas de capacidades de marketing e um detalhamento sobre o desempenho de inovação.</p> <p>Finalmente, é feita a exposição das relações entre os construtos e a fundamentação das hipóteses de pesquisa.</p> <p style="text-align: center;">(continua)</p>

CAPÍTULO	CONTEÚDO
3. Metodologia	Esta seção trata do delineamento da pesquisa, das definições constitutivas e operacionais dos construtos da pesquisa, da caracterização da população e amostra, do instrumento e estratégia para a coleta de dados e da técnica para a análise dos dados.
4. Contexto – Setor de Tecnologia da Inovação e Comunicação (TIC)	Este capítulo apresenta o contexto no qual esta pesquisa foi realizada: o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil. São apresentados os dados do setor no país e também a caracterização das empresas e dos respondentes participantes desta pesquisa.
5. Apresentação e discussão dos resultados	Os resultados das análises da pesquisa são apresentados e discutidos.
6. Conclusões e considerações finais	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: Elaborado pela autora (2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão teórica dos construtos desta pesquisa: capacidades de marketing, em especial as capacidades arquiteturais de marketing, orientação para a inovação e desempenho de inovação. Este capítulo também apresenta as relações entre os construtos e a formulação das hipóteses, bem como o modelo da pesquisa.

2.1 CAPACIDADES DE MARKETING

Este subcapítulo inicia tratando da teoria de Visão Baseada em Recursos (VBR) que deu origem à visão da estratégia competitiva baseada em capacidades. Em seguida, aborda os aspectos das capacidades de marketing como um todo e também detalha o construto de capacidades arquiteturais de marketing.

2.1.1 A teoria da Visão Baseada em Recursos como suporte à discussão das capacidades de marketing

A teoria da Visão Baseada em Recursos, também conhecida como VBR, busca explicar o desempenho superior das organizações em termos de habilidades específicas da empresa e recursos que são raros, valiosos, não-imitáveis e não-substituíveis (BARNEY, 1991; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Esta teoria tenta explicar os diferentes níveis de desempenho entre as organizações através de seus atributos idiossincráticos, representados pelos seus recursos. Segundo Barney (1991), os recursos das empresas incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento etc., que são controlados pela empresa que a habilita a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Em outras palavras, os recursos das

empresas são as forças que a organização usa para conceber e implementar suas estratégias.

De acordo com Barney (1991), estas inúmeras possibilidades de recursos podem ser classificadas em três categorias: a) recursos de capital físico: incluem a tecnologia física usada na empresa tais como plantas fabris e equipamentos, localização geográfica, e seu acesso à matéria-prima; b) recursos de capital humano: incluem o treinamento, experiência, inteligência, relações e *insights* de gerentes ou funcionários da empresa; c) recursos de capital organizacional: incluem a estrutura formal da organização, seu planejamento formal e informal, sistemas de controle e de coordenação, bem como as relações informais entre os grupos na própria empresa ou entre a empresa e o seu ambiente.

Esta teoria tem tido um cenário teórico influente na contribuição para a compreensão do desempenho das organizações, no entanto, ela também tem sido criticada por sua inabilidade em explicar como os recursos das empresas são desenvolvidos e empregados para alcançar a vantagem competitiva (MORGAN *et al.*, 2009a). Por este motivo, no início dos anos 1990 a necessidade de distinguir as capacidades dos recursos, para proporcionar uma maior explicação sobre as diferenças na criação de valor, abriu caminho para a visão da estratégia competitiva baseada em capacidades que se desenvolveu a partir da Visão Baseada em Recursos e emergiu como um cenário teórico para explicar a heterogeneidade no desempenho das organizações (WEERAWARDENA e MAVONDO, 2011).

Esta visão da estratégia competitiva baseada em capacidades coloca que a fonte mais significativa e duradoura de vantagem competitiva, ao invés de estar localizada na simples posse de recursos idiossincráticos, é constituída pela capacidade das empresas para adquirir, integrar, e empregar recursos de modo que combinem com o ambiente de mercado da empresa (MORGAN *et al.*, 2009a). Esta visão entende os recursos como ativos que são controlados pelas empresas e que servem como matéria-prima para as capacidades organizacionais. Estes recursos podem ser tanto o estoque de ativos tangíveis tais como recursos físicos, financeiros ou humanos, ou intangíveis como recursos organizacionais, reputacionais, relacionais, informacionais e legais; por outro lado, as capacidades são os processos pelos quais a empresa adquire novos recursos e os transforma em ofertas de valor de mercado (MORGAN, 2012).

Merrilees *et al.* (2011) destacam que os recursos *per se* não podem fazer nada, o que é importante são as capacidades para utilizar os recursos efetivamente. Day (1994) classifica os ativos como os recursos que o negócio acumulou e as capacidades são a “cola” que une estes ativos e habilita-os a serem empregados de forma vantajosa. As capacidades diferem dos ativos, pois, a elas não pode ser dado um valor monetário, como pode ser feito com ativos tangíveis tais como plantas fabris e equipamentos, além disso, são tão profundamente intrínsecas nas rotinas e práticas organizacionais que não podem ser comercializadas ou imitadas (DAY, 1994).

As pesquisas sobre capacidades têm reconhecido que a habilidade da empresa para empregar recursos através de capacidades organizacionais pode ser mais importante que o nível absoluto de recursos na condução do desempenho (VORHIES *et al.*, 2009). Desta forma, a visão da estratégia competitiva baseada em capacidades é fundamentada na premissa de que o emprego dos recursos pode ser um condutor mais efetivo da vantagem competitiva sustentável do que os recursos em si (VOHRIES *et al.*, 2009).

Para Dutta *et al.* (2005), as capacidades são concebidas como a eficiência com a qual a organização emprega um dado conjunto de recursos (*inputs*) ao seu dispor para alcançar certos objetivos (*outputs*). As capacidades, assim, envolvem padrões de habilidades e conhecimentos coordenados e complexos, que se tornam intrínsecos como rotinas organizacionais ao longo do tempo, e, são distinguidos dos outros processos organizacionais por serem mais bem desempenhados em relação aos concorrentes (MORGAN *et al.*, 2009a; MORGAN, 2012). Isto significa que as capacidades representam a habilidade da empresa para combinar eficientemente um número de recursos para engajar em atividades produtivas e atingir certos objetivos (DUTTA *et al.*, 2005).

Pode-se pensar nas capacidades como a eficiência com a qual a empresa usa os *inputs* disponíveis e os convertem em *outputs* desejados (seus objetivos). Assim, as capacidades são claramente uma habilidade de transformação intermediária entre recursos e objetivos. Desta forma, pode-se esperar “ver” os *inputs* que a empresa utiliza e os *outputs* que ela alcança, mas pode-se apenas “inferir” suas habilidades para a conversão de um em outro (DUTTA *et al.*, 2005). Por este motivo, as capacidades são realmente específicas da organização e menos transferíveis que recursos, já que são difíceis de observar e não se tem

como atribuir valores monetários o que faz delas difíceis de imitar ou adquirir, possibilitando assim, a criação de vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1994; NGO e O'CASS, 2012a; THEODOSIOU *et al.*, 2012).

As capacidades se desenvolvem quando indivíduos e grupos repetidamente aplicam seus conhecimentos e habilidades para combinar e transformar recursos de modo que contribuam para alcançar os objetivos da organização (MORGAN, 2012). As empresas combinam recursos padronizados com o conhecimento interno na tentativa de juntar as peças, de modo que sejam aptas a alcançar objetivos estratégicos e operacionais. Este processo frequentemente cria novos conhecimentos organizacionais que podem ser intrínsecos às capacidades organizacionais e que são relativamente difíceis para os concorrentes diagnosticarem ou replicarem devido à natureza tácita e dispersa do conhecimento que elas contêm (DAY, 1994; VOHRIES *et al.*, 2009). Portanto, pode-se concluir que a habilidade da empresa para empregar os recursos através das capacidades organizacionais pode ser mais importante que o nível absoluto de recursos para a condução de um melhor desempenho (THEODOSIOU *et al.*, 2012). Song *et al.* (2007) apontam que é importante destacar que a posse das capacidades por uma empresa não melhora por si só o desempenho, é a posse das capacidades e seu emprego efetivo que levam a uma vantagem competitiva sustentável e, finalmente, a um melhor desempenho de longo prazo.

Em resumo, a Visão Baseada em Recursos e a visão da estratégia competitiva baseada em capacidades argumentam que as organizações terão diferentes níveis de recursos e variados níveis de capacidades organizacionais. Sendo que as capacidades organizacionais representam um conjunto complexo de habilidades para desempenhar as operações da organização eficientemente e sistematicamente usando uma série de recursos organizacionais coordenadamente (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012). Segundo Day (1994), para criar valor econômico, vantagem competitiva sustentável, e alcançar uma lucratividade superior, uma organização requer uma ampla gama de capacidades. Em uma breve busca na literatura, é possível identificar diversas capacidades organizacionais, entre elas capacidades tecnológicas (SONG *et al.*, 2007; PRASNIKAR *et al.*, 2008), capacidades de inovação (O'CASS e NGO, 2012), capacidades operacionais (KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008), capacidades legais (SU *et al.*, 2013) e

capacidades de marketing (ENG e SPICKETT-JONES, 2009), sendo esta última o objeto deste estudo e discutida a seguir.

2.1.2 As Capacidades de Marketing

As capacidades de marketing são vistas na literatura, como um importante mecanismo de ligação com o mercado pelo qual o seu conhecimento superior pode ser empregado pelas empresas para gerar retornos econômicos (MORGAN *et al.*, 2009b). Além disso, as capacidades de marketing também podem ser pensadas como processos integrativos pelos quais os recursos baseados em conhecimento e habilidades, e os recursos tangíveis se unem habilitando o negócio a agregar valor para seus bens e serviços e atingir as demandas competitivas (VORHIES e HARKER, 2000; WEERAWARDENA, 2003). Estas capacidades envolvem a integração de todas as atividades relacionadas ao marketing da empresa usando o conhecimento superior de mercado dos clientes e concorrentes (NATH *et al.*, 2010).

Para Pérez-Cabañero *et al.* (2012), as capacidades de marketing podem ser definidas como um conjunto de recursos e habilidades complexas no campo do marketing que são o resultado do processo de acúmulo de conhecimento e sua integração com valores e normas desenvolvidas através dos processos organizacionais de toda a empresa. As capacidades de marketing também podem ser definidas como a rotina e processos empregados para engajar em atividades de marketing em áreas tais como gestão de preços, distribuição, comunicação de marketing, vendas e planejamento de marketing (O'CASS e NGO, 2012), além de incluir o conhecimento dos concorrentes e clientes, bem como as habilidades em segmentar e definir mercados (SONG *et al.*, 2007). Finalmente, para Santos-Vijande *et al.* (2012), as capacidades de marketing podem ser definidas como um processo complexo que envolve a combinação de conhecimento de mercado e recursos organizacionais para gerar e agregar valor.

As capacidades de marketing são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e não podem ser facilmente substituídas por causa do modo idiossincrático que as empresas integram seus conhecimentos sobre o mercado e o

marketing (O'CASS e NGO, 2012). Elas objetivam atender as necessidades do negócio relacionadas ao mercado, permitindo a empresa proporcionar valor agregado superior e melhor se adaptar às condições de mercado em mudança (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012). De uma forma geral, as capacidades de marketing de uma organização: a) aumentam a habilidade da empresa de implementar estratégias de produto e mercado que conduzem a um melhor desempenho financeiro; b) previnem a imitação e substituição; e c) ajudam a empresa a sustentar a vantagem de desempenho atingida (VOHRIES *et al.*, 2009).

Para Ngo e O'Cass (2012b), as capacidades de marketing habilitam as empresas a criar barreiras para a imitação e aquisição competitiva, conduzindo assim ao desempenho organizacional superior. A posse de capacidades de marketing é necessária para as empresas que desejam introduzir de forma bem-sucedida inovações de produtos e serviços no mercado e, assim, conquistar uma participação de mercado significativa antes que a concorrência tenha a oportunidade de desenvolver um plano de reação (THEODOSIOU *et al.*, 2012). Weerawardena e Mavondo (2011) apontam que as oportunidades de marketing que podem ser exploradas por uma organização se limitarão pela variedade de capacidades que uma empresa apresenta.

As capacidades de marketing ocorrem em diferentes níveis da empresa variando do nível individual ao corporativo (MORGAN, 2012). Independente do nível ao qual se refere, um dos destaques do desenvolvimento das capacidades é o aprendizado através da repetição, portanto, as capacidades de marketing são desenvolvidas pelo processo de aprendizagem quando os empregados da organização repetidamente aplicam seus conhecimentos para resolver os problemas de marketing (VORHIES e HARKER, 2000; WEERAWARDENA, 2003). As capacidades de marketing são evidentes quando os indivíduos em uma organização usam o conhecimento acumulado de clientes, mercados, e do ambiente; suas experiências; e, os recursos da organização para resolver problemas comerciais, para gerar maior valor para os clientes da organização e para ser competitivo (SANZO *et al.*, 2011; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012). Portanto, unindo as pessoas e recursos em esforços repetitivos, as empresas desenvolvem o processo nos quais as capacidades são baseadas (VORHIES e HARKER, 2000).

Os esforços para classificar as capacidades de marketing e as diversas outras capacidades organizacionais de acordo com as funções dos processos envolvidos não são recentes. Day, em seu trabalho de 1994, estabelece três categorias básicas de capacidades: a) capacidades *inside-out*: correspondem às diferentes atividades funcionais tais como produção, logística, controle de custos, gestão de recursos financeiros e humanos, e também o desenvolvimento tecnológico; b) capacidades *outside-in*: permitem às organizações compreenderem seus clientes, antecipar as necessidades de mercado, e criar relações duradouras com clientes, fornecedores e distribuidores; c) capacidades *spanning*: são necessárias para integrar e conectar processos internos e externos tais como o composto de marketing, e as capacidades usadas para coordenação, como o planejamento e implementação das estratégias comerciais.

Já, para Vorhies *et al.* (2009), as empresas exibem hierarquia de capacidades formadas pela integração de conhecimento relevante e, portanto, esta hierarquia indica que algumas capacidades são focadas em atividades táticas enquanto que outras são focadas no emprego de recursos organizacionais. Seguindo este princípio, Morgan, em seu trabalho de 2012, coloca que as capacidades de marketing podem ser classificadas de acordo com a sua hierarquia como processos especializados, *cross*-funcionais, arquiteturais e dinâmicos pelos quais os recursos são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado:

- a) Capacidades especializadas de marketing: envolvem a coordenação com outras funções e se baseiam em *inputs* de fora da área de marketing; a questão central destas capacidades reside na função de marketing, tais como a gestão de produto, gestão de preço, gestão de canal, comunicação de marketing, vendas e pesquisa de mercado (MORGAN, 2012);
- b) Capacidades *cross*-funcionais de marketing: envolvem a integração de um número de diferentes capacidades especializadas, inclusive de diferentes áreas funcionais. Três das capacidades *cross*-funcionais de marketing mais importantes identificadas na literatura são gestão de

marcas, gestão do relacionamento com o cliente (CRM), e o desenvolvimento de novos produtos (MORGAN, 2012);

- c) Capacidades arquiteturais de marketing: dizem respeito aos processos usados para selecionar, integrar, e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e *cross*-funcionais e seus *inputs* de recursos associados. As capacidades arquiteturais de marketing têm sido vistas como abrangentes dos processos relacionados ao planejamento envolvido na seleção de objetivos estratégicos de marketing e a formulação de estratégias para atingi-los, e os processos relacionados à implementação que facilitam o emprego de *inputs* de recursos múltiplos e inter-relacionados, necessários para representar as decisões estratégicas de marketing (MORGAN, 2012);
- d) Capacidades dinâmicas de marketing: referem-se às habilidades da empresa em se engajar em aprendizado baseado no mercado e utilizar os *insights* resultantes para reconfigurar os recursos da empresa e melhorar suas capacidades, de modo que reflitam o ambiente de mercado dinâmico da empresa (MORGAN, 2012).

O quadro 2 apresenta a classificação das atividades de marketing de acordo com o tipo de capacidade.

QUADRO 2 – ATIVIDADES RELACIONADAS AOS TIPOS DE CAPACIDADE DE MARKETING

ESPECIALIZADAS	ARQUITETURAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de produto - Gestão de preço - Gestão de canal - Comunicação de marketing - Vendas - Pesquisa de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da estratégia de marketing - Implementação da estratégia de marketing
CROSS-FUNCIONAIS	DINÂMICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de marca - Gestão de relacionamento com o cliente (CRM) - Desenvolvimento de novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem de mercado - Reconfiguração de recursos - Capacidade de melhoria

Fonte: Adaptado de Morgan (2012).

Em um levantamento sobre os principais estudos relacionados às capacidades de marketing (Apêndice I) é possível identificar que a maioria trata das capacidades de marketing de forma generalizada. Este construto é principalmente relacionado com desempenho organizacional, aprendizagem organizacional, outras capacidades organizacionais, inovação, orientação para o mercado e orientação para a inovação.

As relações do construto (generalizado) de capacidades de marketing com o desempenho indicam que as capacidades de marketing são determinantes para o desempenho financeiro superior (NATH *et al.*, 2010). Além disso, têm um impacto mais forte sobre o desempenho da organização do que as capacidades de pesquisa e desenvolvimento, e de outras capacidades organizacionais (KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008). Eng e Spickett-Jones (2009) encontraram que três capacidades individuais de marketing – a saber, o desenvolvimento de produto, a comunicação de marketing e a gestão de canal – são cruciais para a melhoria do desempenho de empresas de manufatura; no entanto, mesmo que as demais capacidades de marketing não tenham individualmente associações positivas com a melhoria do desempenho de manufatura, a interdependência destas capacidades de marketing apresenta sim associações positivas com o desempenho. Corroborando com estes resultados, Ngo e O’Cass (2012b) destacam que os recursos e capacidades de marketing são *drivers* significantes do desempenho organizacional, e seu impacto é maior quando tais recursos e capacidades são complementares uns aos outros.

Em muitos dos estudos, percebe-se que as capacidades de marketing melhoram o desempenho organizacional por intermédio do alcance de maiores níveis de satisfação e lealdade dos *stakeholders* (CRUZ-ROS *et al.*, 2010; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012). Em outras vertentes de pesquisas, Akdeniz *et al.* (2010) identificaram a importância de uma competente força de vendas e a construção de relações de longo-prazo (consideradas como capacidades de marketing) para a melhoria do desempenho de distribuidores. Também, Lee e Zhou (2012), com o objetivo de examinar os efeitos contingentes sobre as estratégias de imitação pura e criativa em relação ao desempenho organizacional, encontraram que a imitação pura e a imitação criativa, acompanhadas de uma forte capacidade de marketing, positivamente afetam o desempenho de mercado. Para estes autores, as capacidades de marketing têm o

poder de formar posições de mercado que ajudam ao imitador reduzir sua imagem negativa associada em ser um copião, e, desenvolver uma imagem única que o habilita a se diferenciar do pioneiro.

Dentre as relações de capacidades de marketing e aprendizagem organizacional está o trabalho de Vorhies e Morgan (2005). Os autores destacam que o *benchmarking* tem o potencial de tornar-se um mecanismo de aprendizado-chave para identificar, construir, e aprimorar as capacidades de marketing para conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Em outro estudo, Sanzo *et al.* (2011) indicam que a influência positiva da aprendizagem organizacional sobre o desempenho dos clientes depende da conversão do conhecimento em uma capacidade operacional de marketing, a qual melhora o desempenho de cliente e, por sua vez, o desempenho organizacional. Também, Liu e Ko (2012), com o objetivo de investigar a rota pela qual as organizações sem fins lucrativos tradicionais desenvolvem suas capacidades de marketing e se tornam entidades mais orientadas para o mercado, indicam que o aprendizado organizacional habilita as lojas de caridade a desenvolver capacidades de marketing e se tornar mais proficientes na condução das atividades de operação de revenda. Ainda sobre as organizações sem fins lucrativos, Liu *et al.* (2015) encontraram que nem todas as capacidades são positivamente associadas com o desempenho das organizações sociais, desta forma, os empreendedores sociais devem desenvolver suas capacidades de marketing seletivamente de acordo com os objetivos de desempenho específicos.

Na literatura das capacidades de marketing, como já visto, estas também têm sido associadas às outras capacidades organizacionais. Yu *et al.* (2014), com o objetivo de investigar a relação entre capacidades de marketing, capacidades operacionais e desempenho financeiro, encontraram que as capacidades operacionais mediam a relação entre capacidades de marketing e desempenho financeiro. No estudo de Ahmed *et al.* (2014), os resultados indicam que tanto as capacidades operacionais como as de marketing melhoram o desempenho da organização, no entanto, as capacidades operacionais são mais importantes nos períodos de recessão econômica. Nos resultados do estudo de Su *et al.* (2013), as capacidades de marketing moderaram positivamente a relação entre inovação de produto, capacidade legal e desempenho organizacional. Ren *et al.* (2015) encontraram que as capacidades de marketing, como variáveis moderadoras,

fortalecem o efeito das capacidades de P&D sobre o desempenho de inovação. Também Prasnikar *et al.* (2008) destacaram que as capacidades tecnológicas e de marketing são complementares e habilitarão sinergia interfuncional. E Weerawardena (2003), em uma relação das capacidades de marketing com a inovação, apontou que estas capacidades influenciam tanto a intensidade da inovação como a vantagem competitiva sustentável da organização.

No que diz respeito às relações das capacidades de marketing com os diversos tipos de orientações estratégicas, Vorhies e Harker (2000) apontam que as unidades de negócios estrategicamente orientadas para o mercado desenvolvem maiores níveis de capacidades que seus concorrentes menos orientados para o mercado, e possuem um desempenho significativamente superior ao das unidades de negócios concorrentes. Day (1994), ao buscar compreender a influência das capacidades de marketing para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável nas empresas orientadas para o mercado, encontra que as características mais distintivas destas organizações são suas capacidades de *market sensing* e *customer linking*. A primeira (*market sensing*) diz respeito à habilidade da empresa para aprender sobre clientes, concorrentes, e membros do canal para continuamente sentir e agir sobre os eventos e tendências nos mercados correntes e prospectados, enquanto que a segunda (*customer linking*) diz respeito ao relacionamento contínuo entre vendedor-comprador a fim de criar e gerir relações mais próximas com os clientes (DAY, 1994). Portanto, a orientação para o mercado e as capacidades de marketing são ativos complementares que contribuem para um desempenho superior da empresa (MORGAN *et al.* 2009b) e em conjunto com a capacidade de inovação contribuem para os desempenhos relacionados aos clientes e à inovação (NGO e O'CASS, 2012a).

Finalmente, a relação entre orientação para inovação e capacidades de marketing foi estudada por Theodosiou *et al.* (2012) que encontraram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing as quais, por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Estes autores utilizaram uma escala de capacidades de marketing adaptada de Vorhies e Morgan (2003) na qual as capacidades de marketing são mensuradas com indicadores que exploram o desenvolvimento de novos produtos, publicidade e relações públicas, promoções de vendas, monitoramento do ambiente, incluindo o desenvolvimento e implementação de

planos de marketing, de forma generalizada, sem especificar o tipo de capacidades de marketing.

Os estudos aqui mencionados tratam das capacidades de marketing de uma forma generalizada, isto é, sem classificá-las de acordo com sua hierarquia de processos. Entre as pesquisas que já buscam avaliar as capacidades de marketing segundo esta classificação está a de Vorhies *et al.* (2009) que verificaram o quanto as capacidades de marketing da organização habilitam a realização da estratégia e encontraram que tanto as capacidades especializadas de marketing como as capacidades arquiteturais de marketing, bem como sua integração, positivamente mediam a estratégia de produto-mercado e a relação de desempenho da unidade de negócio. Considerando os estudos que tratam das capacidades *cross*-funcionais de marketing, é possível encontrar o de Morgan *et al.* (2009a) que buscou investigar como as capacidades de *market sensing*, gestão de marcas e gestão do relacionamento com o cliente (CRM) determinam o crescimento da receita e das margens das organizações. Os autores encontram que estas capacidades de marketing têm efeitos diretos e complementares, tanto sobre a taxa de crescimento da receita como da margem.

Também Merrilees *et al.* (2011) encontraram que duas capacidades-chaves de marketing (gestão de marca e gestão da inovação) têm melhor resultado de desempenho no contexto de pequenas e médias empresas do setor de B2B. Finalmente, Vorhies *et al.* (2011) buscaram compreender e examinar empiricamente o papel da *exploration* de marketing e *exploitation* de marketing no aperfeiçoamento de duas importantes capacidades de marketing focadas no cliente (gestão de marcas e gestão de relacionamento com o cliente – CRM), bem como seus impactos no desempenho da organização. Por *exploration* de marketing os autores entendem as capacidades que focam no desenvolvimento de novas habilidades, processos e capacidades de marketing para a aplicação do conhecimento de um novo mercado, já a *exploitation* de marketing se refere às capacidades que focam na melhoria de habilidades correntes, processos e capacidades de marketing que são associadas a mercados existentes. Os resultados demonstram que altos níveis de *exploration* de marketing enfraquecem a relação entre *exploitation* de marketing e as capacidades de marketing focadas no cliente, enquanto que, altos níveis de *exploitation* das capacidades de marketing enfraquecem a relação entre *exploration*

de marketing e as capacidades de gestão de marcas e de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) (VORHIES *et al.*, 2011).

Dentre as pesquisas que tratam especificamente das capacidades arquiteturais de marketing, estão a de Morgan *et al.* (2003), Slotegraaf e Dickson (2004), Vorhies *et al.* (2009), Morgan *et al.* (2012) e Trez e Luce (2012). Morgan *et al.* (2003) encontraram que as capacidades arquiteturais de marketing estão associadas com o desempenho adaptativo das iniciativas de exportação. Já, para Morgan *et al.* (2012), a efetiva implementação da estratégia de marketing de exportação contribui para os desempenhos de mercado e financeiro das exportações. Vorhies *et al.* (2009) encontraram que tanto as capacidades arquiteturais de marketing como as capacidades especializadas de marketing, bem como sua integração, positivamente mediam a estratégia de produto-mercado e a relação de desempenho da unidade de negócio. Também, Slotegraaf e Dickson (2004) demonstraram que a capacidade de planejamento de marketing tem um efeito positivo sobre o desempenho da organização e esta relação é curvilínea, ou seja, a partir de certo ponto, quanto mais forte esta capacidade, menos propensas as empresas ficam para improvisar a partir de seus planos de marketing e podem não adaptar suas estratégias, depois de aprovadas, ao ambiente dinâmico de mercado em que atuam. Finalmente, Trez e Luce (2012) encontraram que a dispersão do processo de desenvolvimento de novos produtos e das decisões de marketing exerce uma influência positiva sobre as capacidades arquiteturais de marketing.

Como esta pesquisa almeja ampliar o conhecimento a respeito deste último tipo de capacidade de marketing, a seguir o construto de capacidades arquiteturais de marketing será detalhado.

2.1.3 Capacidades Arquiteturais de Marketing

A literatura das capacidades de marketing identifica diversos tipos de capacidades. Como já visto, entre elas podemos encontrar as capacidades específicas usadas para transformar os recursos em resultados de valor baseados no clássico composto de marketing; as capacidades que envolvem a integração das

diferentes áreas funcionais da organização; as capacidades referentes à habilidade de aprendizado constante do mercado; e as capacidades usadas para orquestrar as capacidades especializadas e *cross*-funcionais, bem como os *inputs* de recursos envolvendo a gestão da informação e o planejamento e implementação das estratégias de marketing (VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, 2012), também denominadas de capacidades arquiteturais.

As capacidades arquiteturais são definidas na literatura como o processo pelo qual as empresas planejam combinações apropriadas de conhecimentos e outros recursos disponíveis para empregar no seu mercado de atuação e, em seguida, executar a implementação de tais recursos planejados, transformando-os em oferta de valor para os mercados-alvo (MORGAN *et al.*, 2003). Em outras palavras, as capacidades arquiteturais de marketing se referem aos processos pelos quais as empresas aprendem sobre seu mercado e usam estes *insights* para tomar decisões de marketing apropriadas (MORGAN *et al.*, 2012) representadas na forma da estratégia de marketing da organização. A estratégia de marketing representa o conjunto de decisões integradas pela qual a organização almeja alcançar seus objetivos de marketing e atingir os valores de requerimento dos clientes nos seus mercados-alvos (SLATER *et al.*, 2010). Em geral, de acordo com Varadarajan e Jayachandran (1999), há três aspectos para a estratégia de marketing nas empresas: a) conteúdo da estratégia: refere-se às relações, ofertas, *timing* e padrões de empregos de recursos de marketing planejados na sua busca por vantagem competitiva; b) processo de formulação da estratégia: refere-se às atividades que a empresa se engaja na determinação do conteúdo da estratégia, como por exemplo, análise das oportunidades de mercado, análise da concorrência, estilos de tomada de decisão; e, c) implementação da estratégia: refere-se às ações iniciadas na organização e suas relações com questões externas para a realização da estratégia, tais como a estrutura da organização, os mecanismos de coordenação, e os sistemas de controle. As capacidades arquiteturais de marketing são as capacidades organizacionais que se refletem na formulação e implementação das estratégias de marketing.

Tais capacidades dizem respeito às habilidades utilizadas no processo de formulação da estratégia de marketing - o que por sua vez resultará no conteúdo da estratégia - e também às habilidades relacionadas à sua implementação. Ou seja, abrangem as habilidades envolvidas nos processos relacionados à informação

envolvidos na aprendizagem sobre o mercado, e os processos relacionados ao planejamento envolvidos na seleção de objetivos estratégicos de marketing, formulação de estratégias para atingi-los, e os processos relacionados à implementação que facilitam o emprego de múltiplos recursos inter-relacionados necessários para representar as decisões estratégicas de marketing (MORGAN, 2012; MORGAN *et al.*, 2012). As capacidades arquiteturais de marketing incluem atividades relacionadas à: a) coleta, processamento e interpretação de informações de mercado, distribuição de informações relevantes para os tomadores de decisão, segmentação e definição de mercado-alvo, planejamento das abordagens de segmentação, e; b) coordenação da alocação de recursos humanos e de capital necessários para as estratégias de segmentação, coordenação das atividades de marketing, efetividade do processo de planejamento, avaliação e controle, efetividade da contenção de custos, entre outros (VORHIES *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2012; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012).

De acordo com Morgan (2012), as capacidades arquiteturais de marketing são compostas por duas dimensões: capacidade de planejamento da estratégia de marketing e capacidade de implementação da estratégia de marketing. Estas dimensões, ou capacidades específicas, dizem respeito às habilidades de conceber e executar estratégias que apropriadamente alinham recursos disponíveis e capacidades com as condições de mercado de modo que habilitam as empresas a alcançar seus objetivos estratégicos (MORGAN *et al.*, 2003). As duas dimensões das capacidades arquiteturais de marketing são abordadas a seguir com mais detalhes:

a) Capacidade de Planejamento da Estratégia de Marketing

A capacidade de planejamento da estratégia de marketing diz respeito à habilidade da empresa para conceber estratégias de marketing apropriadas de forma a alavancar os recursos e capacidades especializadas e *cross*-funcionais disponíveis, para a empresa construir e manter vantagem competitiva (MORGAN, 2012). Portanto, para que isso ocorra, a empresa precisa compreender seu

ambiente, reconhecer o valor de seus recursos disponíveis, e alocar estes recursos para combinar suas ofertas com o ambiente (SLOTegraaf e DICKSON, 2004). Desta forma, atividades como segmentação de mercado, análise de cliente e de concorrente, análise organizacional interna, definição de mercado-alvo, e definição das proposições de valor desejadas são elementos importantes desta capacidade (MORGAN, 2012).

Slotegraaf e Dickson (2004 p. 373) caracterizam a capacidade de planejamento de marketing como “a habilidade para antecipar e responder ao ambiente de mercado para direcionar os recursos e ações das empresas, de modo que alinhe a organização com o ambiente e alcance os objetivos financeiros da empresa”. E Vorhies e Morgan (2005) definem esta capacidade como a habilidade da empresa para conceber estratégias de marketing que otimizam a combinação entre os recursos da empresa e seu mercado.

A capacidade de planejamento em marketing pode ser esperada a conduzir ao sucesso da empresa. Pesquisas empíricas têm demonstrado que habilidades de processo de planejamento superior melhoram o desempenho da empresa e que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing tem um efeito direto sobre o desempenho da organização. Os resultados do estudo de Pérez-Cabañero *et al.* (2012) apontam que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing tem um impacto positivo sobre o desempenho financeiro. Segundo estes autores uma política de planejamento de marketing efetiva é esperada a proporcionar maiores vendas e lucratividade. Por outro lado, Slotegraaf e Dickson (2004) encontraram que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing pode melhorar o desempenho da empresa, no entanto esta relação é curvilínea e empresas com alto nível desta capacidade podem experimentar um efeito negativo, o que estes autores chamam de “o paradoxo da capacidade de planejamento de marketing”.

Morgan *et al.* (2003) também encontraram que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing (como parte das capacidades arquiteturas) está associada a um desempenho adaptativo das iniciativas de exportações. Segundo estes autores, como as iniciativas de exportação são fundamentalmente unidades de negócios baseadas no mercado, estas capacidades são importantes na determinação da habilidade da iniciativa exportadora para se adaptar aos requerimentos de seu mercado de exportação almejado. Neste caso, a capacidade de planejamento da estratégia de marketing tem sido vista como

particularmente importante (MORGAN *et al.*, 2003). Também Vorhies *et al.* (2009) encontraram que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing colabora com as diferentes estratégias de produto-mercado por meio da coleta de informações do ambiente de mercado e pelo desenvolvimento de planos de marketing para interagir com a informação coletada do mercado. Estes autores também destacam a importância de altos níveis de conhecimento de mercado e de segmentação que são necessários para que as empresas que atuam em um amplo escopo de mercado permaneçam bem-sucedidas competindo em múltiplos segmentos com modelos de marketing otimizados para cada um deles.

No entanto, as empresas bem-sucedidas são distintas não apenas por suas estratégias de marketing bem concebidas delineando onde, quando, e como a empresa competirá, mas também, pela sua habilidade para executar as decisões da estratégia de marketing selecionada (MORGAN *et al.*, 2003; MORGAN, 2012). Muitas estratégias excelentemente desenhadas falham devido à sua pobre execução, por este motivo, investir recursos no desenvolvimento de altos níveis de capacidades de implementação da estratégia de marketing é essencial e também altamente recompensador (THEODOSIOU *et al.*, 2012). A capacidade de implementação da estratégia de marketing e sua importância serão tratadas a seguir.

b) Capacidade de Implementação da Estratégia de Marketing

A capacidade de implementação da estratégia de marketing diz respeito à habilidade de traduzir as decisões estratégicas de marketing no emprego consistente de recursos direcionados para os objetivos (MORGAN *et al.*, 2003). Ou ainda, de acordo com Vorhies e Morgan (2005), a capacidade de implementação da estratégia de marketing envolve os processos pelos quais as estratégias de marketing desejadas são executadas através do emprego de recursos. Para Slotegraaf e Dickson (2004) muitas estratégias de marketing muito bem planejadas falham devido à sua baixa capacidade de implementação, logo, a habilidade para implementar as ações planejadas é crítica, com o papel da alocação de recursos,

em particular, argumentado como sendo uma característica importante de qualquer sistema de planejamento.

Para Morgan (2012), a capacidade de implementação da estratégia de marketing abrange processos tais como aqueles envolvendo o desenvolvimento de desenhos organizacionais apropriados, aquisição e alocação de recursos necessários de dentro e de fora da organização e o monitoramento do progresso interno e de mercado para habilitar que as estratégias de marketing pretendidas sejam rapidamente traduzidas em resultados de ações direcionadas para o objetivo. Como a disponibilidade e alocação de recursos para a realização das ações planejadas pela empresa é um dos aspectos mais críticos do planejamento (SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004), as habilidades relacionadas à capacidade de implementação da estratégia de marketing, as quais envolvem a coordenação de recursos e a comunicação dos requerimentos e dos objetivos do plano de marketing, são necessárias para assegurar que os recursos de marketing estejam disponíveis quando necessários (VORHIES *et al.*, 2009). Morgan (2012) também coloca que a implementação da estratégia de marketing tipicamente requer a coordenação de um grande número de recursos diferentes que devem ser combinados e desenvolvidos de modo que são frequentemente dependentes do tempo, sendo que os recursos necessários (orçamento, pessoas, tecnologia) e capacidades de menor nível (desenho do sistema de compensação, contratação e treinamento de pessoal necessário, entrega de produto e serviço, etc.) para uma capacidade de implementação de estratégia de marketing são também frequentemente *cross*-funcionais.

A implementação de uma estratégia de marketing efetiva requer a habilidade para adquirir, combinar e empregar recursos necessários. Para Trez e Luce (2012), uma política efetiva de planejamento de marketing que inclui habilidades tais como aquelas compreendidas pela capacidade de implementação da estratégia de marketing (habilidades de alocação de recursos, controle das atividades de marketing, contenção de custos dentre outras) é esperada a proporcionar maiores vendas e lucratividade. Também Vorhies *et al.* (2009) declaram que o emprego adequado destas habilidades relacionadas à capacidade de implementação da estratégia de marketing, que melhor servem a implementação dos planos estratégicos da empresa, proporciona tanto maior crescimento como melhoria do desempenho. Ainda em relação ao desempenho, Morgan *et al.* (2012) destacam

que a maioria dos benefícios de desempenho das capacidades de marketing são realizadas por meio da implementação efetiva da estratégia de marketing planejada, portanto, a capacidade de implementação da estratégia de marketing é muito importante para a concretização dos resultados das demais capacidades de marketing

2.2 ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

Este subcapítulo inicia com uma breve apresentação sobre os aspectos gerais da inovação na qual a definição de inovação, suas tipologias e importância são apresentadas. Em seguida, é tratada a orientação para a inovação como estratégia organizacional e são apresentados os resultados dos principais estudos sobre este tipo de orientação estratégica. Finalmente, a orientação para a inovação é definida e detalhada em termos de suas dimensões.

2.2.1 Aspectos gerais da inovação

O mercado, nos últimos anos, tem sido crescentemente caracterizado pelo menor ciclo de vida dos produtos, por mudanças mais dramáticas nas preferências dos clientes, e pela tendência destes por buscarem produtos mais novos (O’CASS e NGO, 2012). Neste sentido, Dobni (2010) defende que melhorar a habilidade inovativa nas organizações é uma das alavancas mais importantes para aumentar a lucratividade e o crescimento, e a inovação tem sido considerada como o diferenciador que conduzirá ao próximo nível de vantagem competitiva.

Hurley e Hult (1998) apontam que a inovação é um conceito amplo que se relaciona à implementação de novas ideias, produtos ou processos. Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1997) a inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos, abrangendo especificações

técnicas, componentes, materiais, *softwares* incorporados e facilidade de uso. Garcia e Calantone (2002) indicam que as inovações podem ser classificadas em quatro tipos: a) produto: englobando novos bens e serviços e aperfeiçoamentos relevantes para os existentes; b) processo: representando mudanças significativas em métodos de produção e de distribuição; c) organizacionais: referentes à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da organização; e, d) marketing: envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo *design*, embalagem, promoção, distribuição, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

De maneira geral, a inovação envolve novas tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, e pequenas mudanças e adaptações, com o objetivo de buscar o sucesso comercial da invenção ou a excelência operacional. Tidd *et al.* (2008) apontam que as empresas inovadoras – aquelas que são capazes de inovar para melhorar seus processos ou para diferenciar seus produtos e serviços – superam seus concorrentes em termos de participação de mercado, lucratividade, crescimento ou capitalização de mercado. Para Dobni (2010), isto se deve, pois, organizações que possuem maior orientação para a inovação se engajam em estratégias de criação de valor tais como a segmentação de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e customização de produtos ou serviços. Além disso, as organizações inovadoras antecipam de forma proativa as necessidades dos consumidores respondendo de acordo e criando mais valor para estes clientes (SIMPSON *et al.*, 2006), seja através da modificação efetiva de produtos ou serviços existentes, ou da introdução de novos produtos ou serviços no mercado (THEODOSIOU *et al.*, 2012). Portanto, a inovação é um meio de uma organização se adaptar ao seu ambiente e geralmente é considerada vital para sua sobrevivência e crescimento (MANU, 1992).

Zehir *et al.* (2011) apontam que as primeiras pesquisas sobre inovação focavam em fatores que afetam as inovações, tais como: taxa de inovação, velocidade e benefícios; no entanto, mais recentemente tem se examinado a inovação como um sistema que orienta toda a organização para a inovação. Dobni (2010) explica que a inovação é alcançada através de um imperativo internalizado pelos empregados, e não como um objetivo de planejamento estratégico, ou seja, é indispensável criar uma filosofia orientada para a inovação que permeie toda a

organização e proporcione condições para criá-las. Portanto, “o sucesso de longo prazo da empresa pode se basear mais em um nível geral de orientação para a inovação que produz capacidades que proporcionam inovações, e menos em inovações específicas” (SIGUAW *et al.*, 2006, p. 557).

2.2.2 A orientação para a inovação como orientação estratégica

A orientação para a inovação é um tipo de orientação estratégica organizacional. Manu e Sriram (1996) relatam que a orientação estratégica refere-se a como uma organização usa a estratégia para se adaptar e/ou mudar aspectos de seu ambiente para um alinhamento mais favorável. Além disso, Ngo e O’Cass (2012b) destacam que as orientações estratégicas refletem a filosofia da empresa de fazer negócio através de um conjunto de crenças profundamente enraizadas que conduz os comportamentos para criar retornos econômicos.

Para Talke *et al.* (2011), a orientação para a inovação proporciona uma direção coletiva que conduz a empresa para alcançar uma vantagem competitiva sustentável e esta orientação reflete a filosofia da empresa de como gerenciar a inovação através de valores e crenças profundamente enraizadas que conduzem a empresa para a inovação. Dobni (2010) destaca, ainda, que a orientação para a inovação deve ser definida em um contexto multidimensional. Este contexto inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura para dar suporte à inovação, os níveis de comportamentos operacionais necessários para influenciar a orientação de mercado e o ambiente para dar suporte à implementação da inovação (DOBNI, 2010). Também Siguaw *et al.* (2006) entendem a orientação para a inovação como um conhecimento multidimensional, o qual é composto de uma filosofia de aprendizagem, direção estratégica, e crenças transfuncionais que, por sua vez, conduzem e direcionam todas as estratégias e ações organizacionais (incluindo aquelas intrínsecas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências e processos da empresa) para promover o pensamento inovativo e facilitar o desenvolvimento, evoluções e execuções de inovações bem-sucedidas. Portanto, a orientação para a inovação pode ser definida como um princípio que

conduz a formação e a implementação das estratégias com o propósito de aumentar a inovatividade da organização (ou seja, a abertura para novas ideias como um aspecto da cultura da organização) abrangendo todas as esferas organizacionais: estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

A orientação para a inovação, segundo Berthon *et al.* (2004), tem o potencial de criar novos mercados e clientes. Isso se deve, de acordo com Dobni (2010), pois as organizações inovadoras têm explicitamente ligado estratégia a objetivos de inovação claros e endereçado todos os elementos da capacidade de inovação, incluindo a gestão de ideias, tecnologia e recursos, o processo de desenvolvimento de produto ou serviço, e a inteligência de mercado, dentre outros. Assim, uma organização é percebida como orientada para a inovação quando a inovação é a prioridade da gestão, cujo comprometimento é claro nas suas ações, contratações e decisões de compensação, estrutura organizacional, procedimentos e recursos disponíveis (MORENO *et al.*, 2012).

Segundo Theodosiou *et al.* (2012), as orientações estratégicas, entre elas a orientação para a inovação, não automaticamente conduzem a um melhor desempenho, mas proporcionam certos comportamentos ou capacidades que, por sua vez, afetam o desempenho. Isto se deve, pois as empresas orientadas para a inovação focam no desenvolvimento de competências organizacionais-chaves que facilitam novos aprendizados, mudança contínua e melhoria nos processos e trabalhos administrativos, encorajando a coleta e disseminação de informação de uma variedade de fontes para aprimorar os mecanismos e processos na empresa referente à alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados (SIGUAW *et al.*, 2006; SIMPSON *et al.*, 2006). Assim, uma orientação para a inovação direciona a estratégia da empresa, o aprendizado e as interações funcionais para o desenvolvimento de competências organizacionais que conduzem às inovações em todas as áreas funcionais da organização, sejam elas de marketing, processos ou administrativas (SIGUAW *et al.*, 2006).

A orientação para a inovação de uma empresa pode variar em intensidade em um *continuum*, na qual, aquelas com orientações mais fortes serão mais propensas a devotar recursos para a inovação por toda a empresa, ou seja, as empresas que possuem forte orientação para a inovação encorajam a aquisição de competências que facilitam a inovação (SIGUAW *et al.*, 2006). Portanto, como as

empresas que abraçam a orientação para a inovação proporcionarão os recursos necessários para que a inovação aconteça, tais como capital, ferramentas e talentos humanos (SIGUAW *et al.*, 2006), uma orientação para a inovação deve impactar no número, taxa, e tipo de inovações que uma empresa produz (SIMPSON *et al.*, 2006). Por tipo de inovação considera-se não apenas inovações de produtos ou serviços, mas também inovações em processos produtivos, tecnologia e processos administrativos, os quais podem colaborar para uma significativa redução de custos e eficiência operacional (THEODOSIOU *et al.*, 2012) e contribuir para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Nos últimos 20 anos apenas alguns estudos (Apêndice II) têm reconhecido a orientação para a inovação como um construto próprio. Para Manu (1992), um dos primeiros pesquisadores a considerar tal construto, a orientação para a inovação é um conceito múltiplo que tem a ver com o resultado da inovação (novo produto ou processo), do esforço inovativo (investimentos em P&D) e do *timing* de entrada no mercado. Nesse estudo, o autor identificou que há um alto grau de similaridade em diferentes mercados geográficos, especialmente em termos de perfil de inovação dos tipos de empresas orientadas para a inovação (inovadores de produtos, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores e pioneiros). Avançando nesta linha, Manu e Sriram (1996) verificaram que estes mesmos tipos de empresas orientadas para a inovação (inovadores de produtos, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores e pioneiros) têm diferentes orientações de marketing e níveis de desempenho distintos.

Atuahene-Gima (1996) buscou examinar a influência da orientação para a inovação na gestão de recursos humanos, não apenas sobre o sucesso de novos produtos, mas também sobre os determinantes deste sucesso. Como resultado, o autor encontrou que a orientação para a inovação em gestão de recursos humanos é um previsor significativo tanto do sucesso de novos produtos como de seus determinantes (proficiência das atividades de desenvolvimento, vantagem de produto, sinergia de marketing, e o suporte da gestão de topo) (ATUAHENE-GIMA, 1996).

Berthon *et al.* (2004) em uma combinação de orientação para a inovação do cliente com orientação para o mercado desenvolveram uma escala para a avaliação do tipo de arquétipo estratégico em que uma organização se encaixa, para verificar se está em consonância com a turbulência de mercado no qual está inserida. Os

autores encontraram que a inter-relação entre desempenho da empresa, orientação para a inovação do cliente e turbulência ambiental permitem inferir que não há um arquétipo estratégico ideal, e sim arquétipos que são mais indicados para ambientes menos turbulentos e outros com um impacto significativamente positivo em ambientes mais turbulentos (BERTHON *et al.*, 2004). Zhou *et al.* (2005) examinaram o papel da orientação para o mercado e da orientação para a inovação em economias de transição e encontram que tanto a orientação para o mercado quanto a orientação para a inovação são *drivers* importantes do sucesso da organização em economias de transição.

Em 2006 Siguaw *et al.* iniciaram os esforços para conceituar o construto de orientação para a inovação como um sistema. Os autores definiram a orientação para a inovação como um conjunto de crenças e entendimentos compartilhados por toda a organização que guia e direciona todas as ações e estratégias organizacionais, incluindo aquelas embebidas nos sistemas, comportamentos, competências e processos formais e informais da organização para a inovação (SIGUAW *et al.*, 2006). Nesta mesma época, Simpson *et al.* (2006) buscaram explorar as prováveis consequências que podem resultar do emprego da orientação para a inovação, tanto positivas quanto negativas. Seus resultados indicam que as consequências positivas da orientação para a inovação são os resultados relacionados à inovação, as vantagens de mercado, as vantagens em relação aos empregados e a excelência operacional. No entanto, os autores identificaram que as consequências negativas podem ser classificadas como o aumento dos custos, a fixação por mudanças, o risco de mercado e as consequências negativas em relação às atitudes dos empregados (SIMPSON *et al.*, 2006).

Mais recentemente surgiram as pesquisas que buscaram verificar as relações entre a orientação para a inovação, estratégias competitivas e desempenho. Dobni (2010) encontrou que a orientação para a inovação pode servir como um moderador ou um contexto para uma estratégia competitiva proativa. Zhang e Duan (2010) encontraram que a orientação para o mercado e a orientação para a inovação têm um impacto significativo e positivo sobre o sucesso de novos produtos e a orientação para a inovação e a turbulência tecnológica têm um efeito moderador positivo sobre o desempenho de novos produtos orientados para o mercado. Stock e Zacharias (2011) encontraram que as organizações apresentam quatro diferentes padrões de orientação para a inovação (inovadores integrados,

conservadores internamente orientados, inovadores proativos orientados para o cliente e inovadores *top-down*). Estes vários padrões são igualmente bem-sucedidos a respeito da inovatividade de novos produtos e desempenho financeiro, embora estejam relacionados a diferentes resultados de desempenho (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

Ao relacionar a orientação para a inovação com a gestão de pessoas, Talke *et al.* (2011) encontraram que a diversidade da equipe de gestão de topo tem um forte efeito positivo sobre a orientação para a inovação da organização. Moreno *et al.* (2012) identificaram que a terceirização de mão-de-obra afeta a orientação para a inovação do funcionário permanente de forma negativa e esta relação é moderada pelas variáveis contextuais tais como a intensidade e a forma de monitoramento do grupo. E, Engelen *et al.* (2014), que buscaram determinar o quanto os comportamentos específicos de liderança transformacional influenciam a orientação para a inovação da organização e como a cultura nacional de oito países (Alemanha, Argentina, Áustria, China, Cingapura, Estados Unidos, Suíça, e Tailândia) modera esta relação, encontraram que os comportamentos de liderança transformacional influenciam positivamente a orientação para a inovação, porém com diferentes níveis de intensidade.

Entre outros temas pesquisados, também relacionados à orientação para a inovação, estão os estudos de Ayuso *et al.* (2011) e Zehir *et al.* (2011). Ayuso *et al.* (2011) buscaram verificar a relação das capacidades organizacionais e a orientação para a inovação sustentável e encontraram que o conhecimento oriundo do engajamento com *stakeholders* internos e externos contribui para a orientação para a inovação sustentável, mas que este conhecimento deve ser gerenciado internamente pela empresa para ser convertido em novas ideias de inovação. E Zehir *et al.* (2011) buscaram desenvolver um modelo de empresa familiar que contasse com as características únicas deste tipo de negócio e identificaram que a orientação para a inovação é benéfica para a melhoria das atividades de desenvolvimento de novos produtos em uma economia em transição e que a gestão de topo deveria escolher a orientação para a inovação como a orientação estratégica para este modelo de negócios.

Em relação à associação do construto de orientação para a inovação com as capacidades de marketing – tema desta pesquisa – o estudo identificado que trata desta associação é o de Theodosiou *et al.* (2012), no qual os autores verificaram

que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, que por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. No entanto, para mensurar os aspectos de orientação para a inovação, estes autores utilizaram a escala de Hurley e Hult (1998) que mede a inovatividade, ou seja, “a noção de abertura às novas ideias como um aspecto da cultura da organização” (HURLEY e HULT, 1998, p. 44) e deixaram de considerar os demais aspectos organizacionais que, segundo Stock e Zacharias (2011) configuram a orientação para a inovação e contribuem para que as inovações ocorram, tais como a orientação para a inovação da estratégia, da estrutura e processos, dos sistemas de recursos humanos, da cultura e da liderança.

2.2.3 As dimensões da orientação para a inovação

Uma organização é percebida como orientada para a inovação quando a inovação é a prioridade da gestão, cujo comprometimento é claro nas suas ações, contratações e decisões de compensação, estrutura organizacional, procedimentos e recursos disponíveis (MORENO *et al.*, 2012). Assim como Dobni (2012) e Siguaw *et al.* (2006) que colocam que a orientação para a inovação deve ser definida em um contexto multidimensional, também Stock e Zacharias (2011) concordam que a orientação para a inovação deve estar presente em toda a organização. Segundo estes autores, as dimensões que compõem a orientação para a inovação abrangem a orientação para a inovação da estratégia organizacional, a orientação para a inovação da estrutura e processos, a orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos, a orientação para a inovação da cultura, e a orientação para a inovação da liderança (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Tais dimensões que compõem o construto de orientação para a inovação que foi utilizado nesta pesquisa são detalhadas a seguir:

a) Orientação para a Inovação da Estratégia Organizacional

Estratégia e inovação, segundo Dobni (2010), são conceitos mutuamente exclusivos, tanto por definição como por função. No entanto, são complementares e poderosos quando coexistem e são efetivamente alavancados (DOBNI, 2010). Este autor complementa ainda que a inovação é um estado de “ser” enquanto que a estratégia é um processo de “fazer” (DOBNI, 2010).

Para Sigauw *et al.* (2006), a direção estratégica envolve a clareza do pensamento e propósito, e geralmente é articulada através da declaração da visão e missão, e dos objetivos da organização. As empresas orientadas para a inovação possuem uma direção estratégica – ou seja, um conceito dos negócios – que busca estar orientada para o futuro, capturadas nas crenças estratégicas e compreensões que definem quem a empresa “é” e “como” as atividades da organização são combinadas para assegurar que a inovação aconteça (SIGUAW *et al.*, 2006). Em essência, como uma direção estratégica, a orientação para a inovação é um modo de pensar que conduz a empresa ao longo do tempo mantendo-a inovadora (SIGUAW *et al.*, 2006; THEODOSIOU *et al.*, 2012).

Desta forma, por definição, a orientação para a inovação da estratégia organizacional refere-se ao grau pelo qual a estratégia da organização foca na condução da inovatividade (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Ou seja, o quanto a estratégia da organização foca na noção de abertura para novas ideias como um aspecto da sua cultura (HURLEY e HULT, 1998) com o objetivo de manter a empresa inovadora ao longo do tempo.

A orientação para a inovação da direção estratégica da organização é importante, pois, de acordo com Dobni (2010), a inovação apenas florescerá sob certas circunstâncias, o que inclui elementos fundamentais da estratégia organizacional tal como a visão e missão, foco no cliente, gestão de processos, liderança, mecanismos de suporte, constituição dos empregados, etc. Portanto, o componente estratégico da orientação para a inovação reflete as direções estratégicas implementadas pela empresa para criar os comportamentos apropriados para o contínuo desempenho superior dos negócios (SIGUAW *et al.*, 2006).

Theodosiou *et al.*, (2012) relembram que a orientação da estratégia organizacional não automaticamente conduz a um melhor desempenho, mas promove certos comportamentos que por sua vez afetam o desempenho. Para Stock e Zacharias (2011), uma estratégia orientada para a inovação gera inovações superiores através de uma busca ativa por novas oportunidades, a contínua criação de novos produtos, e um posicionamento competitivo proativo.

b) Orientação para a Inovação da Estrutura e Processo

A inovatividade de uma empresa age em consonância com várias propriedades estruturais da organização que, combinadas, afetam a capacidade de inovar (HURLEY e HULT, 1998). Como já visto, e destacado por Dobni (2010), a habilidade de alcançar um estado de inovatividade de forma bem-sucedida dependerá da propensão da gestão, da arquitetura estratégica que dá suporte para a inovação, e do círculo dos empregados para os quais estes esforços são focados. Esta arquitetura estratégica à qual Dobni (2010) se refere, também envolve os processos e questões estruturais da organização, que quando combinados às outras dimensões da orientação para a inovação, ajudam a refletir este tipo de orientação estratégica.

De acordo com Hurley e Hult (1998), os processos organizacionais são simplesmente a combinação de tarefas e atividades que conduzem a algum resultado. Já as propriedades estruturais são aspectos objetivos de uma organização que não podem ser deduzidos de, ou reduzidos, às propriedades dos membros da organização, ou seja, enquanto que as propriedades culturais são compartilhadas e mantidas pelos membros de uma organização as propriedades estruturais são exclusivas da organização em si (HURLEY e HULT, 1998).

Assim, pode-se definir a orientação para a inovação da estrutura e do processo como o grau pelo qual os elementos estruturais e procedimentais promovem a geração de inovação (STOCK e ZACHARIAS, 2011). De acordo com Stock e Zacharias (2011), empresas com uma alta orientação para a inovação da estrutura e processo focam, por exemplo, na provisão de recursos suficientes para

as unidades responsáveis, na melhoria do fluxo de informação e no fortalecimento dos processos de tomada de decisões. As empresas orientadas para a inovação especificamente desenvolvem competências e processos operacionais que facilitam o aprendizado, a mudança contínua, a melhoria no trabalho e em processos administrativos, além disso, encoraja a coleta e disseminação de informação de diversas fontes com o objetivo de melhorar os mecanismos e processos na empresa (SIGUAW *et al.*, 2006).

Outros aspectos que dizem respeito à estrutura das empresas orientadas para a inovação são a tecnologia e a estrutura hierárquica da organização. Em relação à tecnologia, as empresas orientadas para a inovação são proativas na busca, desenvolvimento, aquisição e uso de novas tecnologias que facilitam e aprimoram a adoção de inovação e de mudanças na organização, em seus processos, e nas suas ofertas de mercado (SIGUAW *et al.*, 2006). Já, sobre a estrutura hierárquica, a literatura sugere que as estruturas nas empresas que facilitam a inovação são caracterizadas pela descentralização e informalidade e não apresentam regras rígidas, especificação de trabalhos e limitações de funções. Nestas estruturas, os indivíduos são empoderados e as designações de trabalho são ambíguas, amplas e sem seguir uma rotina específica (SIGUAW *et al.*, 2006).

c) Orientação para a Inovação dos Sistemas de Recursos Humanos

A orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos é importante para promover a inovatividade, pois os empregados representam a principal fonte de conhecimento (STOCK e ZACHARIAS, 2011). De acordo com Atuahene-Gima (1996), empresas com estratégia inovativa enfrentam ambientes caracterizados por tecnologias dinâmicas, competição intensa, e demandas e condições de mercado turbulentas. O sucesso em tais ambientes requer comportamentos de tomada de risco e criatividade entre os empregados, orientação da equipe, aquisição e transferência contínua de conhecimento, e abertura para inovações no desempenho de suas funções (ATUAHENE-GIMA, 1996).

A chave para a inovação nas organizações reside na habilidade de definir, instigar e reforçar traços entre os empregados que apoiam a inovação (DOBNI, 2010). Para Moreno *et al.* (2012), uma organização orientada para a inovação depende amplamente do conhecimento e habilidades que seu pessoal possui, portanto, as práticas de gestão de recursos humanos podem proporcionar atividades de inovação e assim criar vantagem competitiva para a empresa (ATUAHENE-GIMA, 1996).

Como já visto, a orientação para a inovação está relacionada ao grau de importância que a organização dá para as atividades de inovação, e esta estratégia de inovação é particularmente suscetível às necessidades de competências organizacionais específicas, geradas por meio das práticas de recursos humanos. Para Atuahene-Gima (1996), as práticas de recursos humanos não apenas socializam os empregados para a necessidade de novos conhecimentos e habilidades requeridas para a implementação da estratégia organizacional escolhida, mas também, criam rotinas organizacionais apropriadas, sendo que tais rotinas podem aumentar a vantagem competitiva por meio da criação e reforço de comportamentos que reduzem custos, criam produtos superiores, e aumentam a diferenciação dos produtos dos concorrentes.

Os empregados percebem suas organizações como sendo inovativas quando eles vêem que a inovação é a prioridade dos gestores, cujo comprometimento é claro em suas ações, contratações e decisões de compensação, estrutura organizacional, procedimentos e recursos disponíveis (MORENO *et al.*, 2012). Além disso, uma empresa que adota a estratégia de inovação precisa criar um clima que encoraja o comportamento inovativo e, um meio de construí-lo e mantê-lo, é através da orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos, ou seja, o uso de práticas de recrutamento, seleção, alocação e compensação de recursos humanos que foca nos requerimentos da estratégia inovativa da organização (ATUAHENE-GIMA, 1996).

Em geral, o gerenciamento dos sistemas de recursos humanos da organização consiste dos sistemas de recrutamento, desenvolvimento, apreciação e sistemas de recompensa. Assim, a orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos refere-se ao grau pelo qual estes sistemas adotam a inovatividade da organização (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

d) Orientação para a Inovação da Cultura

A cultura é um sistema complexo de crenças que afeta o comportamento organizacional e se refere ao tipo de comportamento que é valorizado e promovido na organização (HURLEY e HULT, 1998). A cultura cria a coesão entre os empregados e ajuda-os a compreender “como” as coisas acontecem na empresa do que simplesmente saber “o que” acontece na organização (ZHOU *et al.*, 2005).

Para Siguaw *et al.* (2006), a orientação para a inovação é composta de crenças e compreensões que conduzem às ações inovativas, além disso, a cultura guia, orienta, modela e coordena as competências organizacionais que geram inovações contínuas. Stock e Zacharias (2011) citam como elementos da cultura organizacional que servem para proporcionar ou inibir a inovação: a) valores (presentes nas crenças dos membros da organização, como por exemplo, flexibilidade e criatividade); b) normas (envolvem as expectativas que os membros da organização apoiem a inovatividade através dos seus comportamentos, como por exemplo, a propensão de encontrar soluções não-burocráticas e a apreciação de ideias não-convencionais); e, c) artefatos (dizem respeito à divulgação de histórias e rituais, como por exemplo as histórias de comportamentos exemplares). Desta forma, a orientação para a inovação da cultura pode ser definida como o grau pelo qual valores, normas, e artefatos dão suporte à inovatividade da organização (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

Para Moreno *et al.* (2012), a manifestação mais profunda da orientação para a inovação é encontrada no nível cultural, onde a passagem do tempo, histórias, reforços de comportamentos e a criação de processos organizacionais criam o pressuposto básico entre os empregados de que a inovação é importante para a organização. Uma cultura que suporta a inovação se engaja em comportamentos que valorizam a criatividade, a tomada de risco, a liberdade, o trabalho em equipe, a busca de valor e soluções; além disso, favorece a comunicação, e instiga a confiança, o respeito, e a rapidez na tomada de decisão (DOBNI, 2010). Desta forma, uma cultura orientada para a inovação aumenta a inovatividade pela criação de uma mentalidade de inovação nos membros da organização (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

e) Orientação para a Inovação da Liderança

A orientação para a inovação da liderança refere-se ao grau pelo qual os líderes promovem a orientação para a inovação em seus subordinados (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Para Stock e Zacharias (2011), líderes orientados para a inovação não apenas demonstram orientação para a inovação em seus comportamentos, mas também encorajam os empregados a adotarem tais atitudes através da motivação, estímulo intelectual, e apoio para os empregados.

Para Moreno *et al.* (2012), a cultura orientada para a inovação requer uma liderança que defina claramente todos os processos que afetam o desenvolvimento das crenças e pressupostos sobre a real importância da inovação como um eixo crítico na organização. Portanto, o suporte da equipe de gestão é crucial para o estabelecimento de um clima de apoio para a inovação (MORENO *et al.*, 2012). Zhou *et al.* (2005) corroboram ao indicar que é crítico para os gestores sêniores manter uma atitude positiva para a mudança e inovação para integrar os recursos de toda a organização para responder às mudanças do mercado. Gerentes com atitudes favoráveis para a mudança facilitam um clima interno que encoraja a inovação, além disso, uma atitude positiva da parte dos gestores é especialmente necessária no estágio de implementação, quando a coordenação e resolução de conflito entre os indivíduos e unidades de negócio são essenciais (ZHOU *et al.*, 2005).

Após o detalhamento das cinco dimensões que, de acordo com Stock e Zacharias (2011), compõem a orientação para a inovação, é apresentado o último construto desta pesquisa: o de desempenho organizacional representado pelo desempenho de inovação, o qual é detalhado no subcapítulo seguinte.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho é uma realidade multifacetada que inclui não apenas os resultados, mas também os processos que conduzem a tais resultados e as condições que os proporcionam (GAMA, 2011). Assim como nos demais domínios

da administração, a área de marketing tem sido cobrada em relação à mensuração dos resultados de suas atividades (FINOTI, 2015), no entanto, é preciso compreender que o desempenho organizacional é algo mensurável, dinâmico, relativo e multidimensional (GAMA, 2011). Portanto, de acordo com Gama (2011), a avaliação do desempenho deve ser feita: a) por meio de múltiplas medidas mensuráveis, e não através de um conceito abstrato; b) de forma dinâmica, pois a escolha dos indicadores não é uma realidade estática, mas sim, deve ser alterada de acordo com a necessidade da organização; c) de forma relativa, devido ao fato de que o contexto de desempenho envolve comparações (planejado x resultados, melhor x pior, etc.), e; d) de forma multidimensional, pois o desempenho não se trata de uma única medida, desta forma sua avaliação deve ser feita através de múltiplas medidas financeiras e não-financeiras, de *input* e *output*, e também dos processos que conduzem a tais resultados (GAMA, 2011).

Vários autores reconhecem que o desempenho organizacional é um construto multidimensional (VORHIES e HARKER, 2000; MORGAN *et al.*, 2012; NGO e O'CASS, 2012b; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; THEODOSIOU *et al.*, 2012). No entanto, nestes estudos geralmente são considerados apenas aspectos financeiros e/ou de mercado na mensuração do desempenho. O desempenho financeiro é o aspecto central do desempenho dos negócios e neste caso, o sucesso organizacional é tipicamente definido e medido em termos de indicadores contábeis de fluxo de caixa e lucratividade, e indicadores financeiros de retorno do investimento (MORGAN, 2012). O desempenho de mercado, por outro lado, diz respeito à resposta do comportamento de compra de clientes ativos e de clientes em prospecção no mercado-alvo para a proposta de valor da empresa (MORGAN, 2012) e envolve a eficácia e a eficiência das atividades de marketing de uma organização em relação a seus objetivos de mercado, envolvendo vendas, crescimento e participação de mercado e geração de valor (GUISSONI e NEVES, 2013).

Ao analisar os estudos empíricos de capacidades de marketing (Apêndice I) que consideram em seus modelos alguma forma de desempenho organizacional, é possível identificar que são considerados indicadores de:

- Adaptabilidade (VORHIES e HARKER, 2000; MORGAN *et al.*, 2003);
- Desempenho de inovação (NGO e O'CASS, 2012a; REN *et al.*, 2015);
- Desempenho de mercado: participação de mercado ou vendas, entre outros (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008; MORGAN *et al.* 2009a; MORGAN *et al.*, 2009b; VORHIES *et al.*, 2009; MERRILEES *et al.*, 2011; MORGAN *et al.*, 2012; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; THEODOSIOU *et al.*, 2012);
- Desempenho de produto (ENG e SPICKETT-JONES, 2009);
- Desempenho em relação aos clientes: satisfação ou lealdade, entre outros (VORHIES e HARKER, 2000, VORHIES e MORGAN, 2005; NGO e O'CASS, 2012a; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; THEODOSIOU *et al.*, 2012);
- Desempenho financeiro: lucratividade, crescimento, margem de lucro, fluxo de caixa ou retorno sobre ativos, entre outros (VORHIES e HARKER, 2000; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN *et al.* 2009a; MORGAN *et al.*, 2009b; VORHIES *et al.*, 2009; NATH *et al.*, 2010; MERRILEES *et al.*, 2011; MORGAN *et al.*, 2012; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012; THEODOSIOU *et al.*, 2012; AHMED *et al.*, 2014);
- Efetividade: redução de custos ou redução do prazo de entrega, entre outros (KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008);
- Número de propriedade intelectual (ENG e SPICKETT-JONES, 2009);
- Satisfação dos *stakeholders* (CRUZ-ROS *et al.*, 2010; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012);
- Sucesso de IPO – Oferta Pública Inicial (ENG e SPICKETT-JONES, 2009);
- Valor de marca (SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004).

Diversos autores, ao estudar as relações entre orientações estratégicas, capacidades de marketing e desempenho organizacional encontraram associações positivas entre estes construtos. Theodosiou *et al.* (2012) testaram um modelo que

relaciona diferentes orientações estratégicas com o desempenho organizacional por meio do efeito mediador das capacidades de marketing, e seus resultados indicam que a orientação para o concorrente e a orientação para a inovação contribuem significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, que por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho de mercado, financeiro e de satisfação dos clientes.

Dentre os estudos que consideraram a orientação para o mercado nestas relações, é possível encontrar o de Vorhies e Harker (2000) que, ao desenvolver uma medida multi-dimensional para avaliar o grau ao qual uma empresa é orientada para o mercado, encontraram que as unidades de negócios estrategicamente orientadas para o mercado desenvolvem maiores níveis de capacidades que suas rivais menos orientadas para o mercado, além disso, estas organizações apresentam um desempenho significativamente melhor em relação a quatro medidas de desempenho organizacional: lucratividade, crescimento, adaptabilidade e satisfação dos clientes. Também Morgan *et al.* (2009b), ao examinar a orientação para o mercado e as capacidades de marketing como sendo condutores do desempenho da empresa, identificaram que a orientação para o mercado e as capacidades de marketing são ativos complementares que contribuem para um desempenho superior da empresa relativos à efetividade de mercado e lucratividade. Segundo Nath *et al.* (2010), a capacidade de marketing é o determinante-chave para o desempenho financeiro superior e, as empresas orientadas para o mercado são mais propensas a ter melhor desempenho financeiro do que as empresas que focam apenas nas capacidades operacionais. Também, Ngo e O'Cass (2012a) buscaram desenvolver e testar empiricamente um modelo teórico que integra a orientação para o mercado, as capacidades de marketing, as capacidades de inovação e os desempenho relacionados ao cliente e à inovação e encontraram que a orientação para o mercado contribui significativamente para o desempenho relacionado ao cliente e à inovação através das capacidades de marketing e de inovação.

Alguns estudos relacionaram diferentes capacidades e desempenho organizacional. Dentre eles está o de Krasnikov e Jayachandran (2008) que conduziram uma avaliação meta-analítica da relação entre capacidades e desempenho focando em três tipos de capacidades: marketing, pesquisa e desenvolvimento e operacionais. Seus resultados indicam que, em geral, as

capacidades de marketing têm um impacto mais forte sobre o desempenho de mercado e de eficiência da empresa do que as capacidades de pesquisa e desenvolvimento e capacidades operacionais (KRASNIKOV e JAYACHANDRAN, 2008). Para Ahmed *et al.* (2014), tanto as capacidades de marketing como as capacidades operacionais melhoram o desempenho financeiro, apesar das capacidades operacionais serem mais importantes durante períodos de recessão econômica. E, para Ren *et al.* (2015) que buscaram examinar como as capacidades de marketing e de pesquisa e desenvolvimento, bem como o grau de internacionalização, influenciam o desempenho de inovação das pequenas e médias empresas, encontraram que a internacionalização tem um efeito positivo sobre o desempenho de inovação quando as capacidades de marketing e de pesquisa e desenvolvimento são altas. Além disso, os resultados indicam que não apenas as capacidades de marketing fortalecem o efeito da capacidade de pesquisa e desenvolvimento sobre o desempenho de inovação, mas criticamente também fortalecem o impacto da internacionalização sobre o desempenho de inovação (REN *et al.*, 2014).

Vorhies e Morgan (2005), Cruz-Ros *et al.* (2010) e Santos-Vijande *et al.* (2012) analisaram a relação das capacidades de marketing e desempenho organizacional considerando as capacidades de marketing de uma forma generalizada. Vorhies e Morgan (2005) buscaram examinar os potenciais benefícios de desempenho alcançados por meio do *benchmarking* das capacidades de marketing das empresas de alto-desempenho e encontraram que a interdependência das capacidades de marketing impacta o desempenho organizacional, considerando indicadores de satisfação do cliente, a efetividade de mercado e lucratividade. Cruz-Ros *et al.* (2010) encontraram que capacidades de marketing superiores levam a maiores níveis de satisfação dos *stakeholders*, que por sua vez, melhoraram o desempenho financeiro da organização. E, para Santos-Vijande *et al.* (2012) as capacidades de marketing exercem um efeito significativo e positivo sobre a satisfação e a lealdade dos clientes, o que por sua vez, levam a um melhor desempenho organizacional em termos de vendas, lucros e participação de mercado.

Ainda dentre os estudos de buscaram compreender as relações entre capacidades de marketing e desempenho organizacional, é possível encontrar aqueles que consideraram uma ou mais capacidades específicas de marketing. Eng

e Spickett-Jones (2009) buscaram examinar oito diferentes capacidades de marketing para avaliar a sua influencia na melhoria do desempenho de manufatura e encontraram que, em particular, as capacidades de desenvolvimento de produto, da comunicação de marketing e da gestão de canal são cruciais para a melhoria de tal desempenho. Morgan *et al.* (2009a), ao investigarem como as capacidades de *market-sensing*, gestão de marcas, e gestão do relacionamento com o cliente (CRM) determinam o crescimento da receita e da margem das organizações, encontraram que estas capacidades de marketing têm efeitos diretos e complementares tanto sobre a taxa de crescimento da receita como da margem. Merrilees *et al.* (2011) encontraram que duas capacidades-chaves de marketing (gestão de marcas e gestão de inovação) têm maior resultado de desempenho de marketing e financeiro no contexto de pequenas e médias empresas no setor de B2B. E, os resultados do estudo de Pérez-Cabañero *et al.* (2012) mostram que as capacidades de marketing relacionadas ao planejamento e gestão de preços tem um impacto positivo no desempenho financeiro.

Por fim, analisando os estudos que consideraram as capacidades arquiteturais de marketing, Morgan *et al.* (2003) encontraram que estas capacidades estão associadas com o desempenho adaptativo das iniciativas de exportação. Slotegraaf e Dickson (2004), ao relacionar a capacidade de planejamento da estratégia de marketing com o desempenho de lucratividade e de valor de marca, encontraram que esta relação é curvilínea, ou seja, a capacidade de planejamento de marketing pode melhorar o desempenho da organização, no entanto, a partir de determinado ponto, quanto mais forte esta capacidade, menos propensas as empresas ficam para improvisar a partir de seus planos de marketing já aprovados, o que pode comprometer o seu desempenho. Vorhies *et al.* (2009) encontraram que tanto as capacidades arquiteturais de marketing como as capacidades especializadas de marketing, bem como sua integração, positivamente mediam a estratégia de produto-mercado e a relação de desempenho da unidade de negócio no que se refere à efetividade de mercado e fluxo de caixa. E Morgan *et al.* (2012), ao examinar os antecedentes da capacidade de marketing de exportação e o desempenho consequente da efetividade de implementação da estratégia de marketing de exportação, encontraram que a efetiva implementação da estratégia de marketing de exportação contribui para os desempenho de mercado e financeiro da exportação, e as capacidades de marketing têm um papel importante na

habilitação de uma efetiva implementação da estratégia de marketing em operações de exportação.

Ao analisar os estudos de orientação para a inovação (Apêndice II) que consideram em seus modelos alguma forma de desempenho organizacional, é possível identificar que são considerados indicadores de:

- Desempenho de mercado: participação de mercado, entre outros (MANU, 1992; MANU e SRIRAM, 1996; THEODOSIOU *et al.*, 2012; PRAJOGO *et al.*, 2013);
- Desempenho de um novo produto: frequência de lançamento de um novo produto, sucesso do produto ou grau de diferenciação do produto, entre outros (ZHANG e DUAN, 2010; STOCK e ZACHARIAS, 2011);
- Desempenho em relação aos clientes: satisfação (THEODOSIOU *et al.*, 2012);
- Desempenho financeiro: margem bruta, retorno sobre os investimentos, retorno sobre as vendas ou fluxo de caixa, ou ainda, índices financeiros como Tobin's q, por exemplo (MANU, 1992; MANU e SRIRAM, 1996; STOCK e ZACHARIAS, 2011; THEODOSIOU *et al.*, 2012; PRAJOGO *et al.*, 2013).

Manu (1992), um dos primeiros estudos a relacionar a orientação para a inovação com o desempenho, buscou verificar se há similaridades nos níveis de desempenho associados com os diferentes tipos de orientação para a inovação (inovadores de produto, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores, e pioneiros). Seus resultados indicam que diferentes tipos de orientação para a inovação são claramente associados com diferentes tipos e níveis de desempenho (desempenho de mercado x desempenho financeiro). Também, Manu e Sriram (1996) ao desenvolver uma tipologia de orientação para a inovação usando múltiplas variáveis relacionadas à inovatividade e comparar os ambientes, atributos da estratégia de marketing, e níveis de desempenho associados com cada tipo identificado encontraram que diferentes tipos inovativos (inovadores de produtos, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores, e pioneiros) têm

diferentes orientações de marketing e diferentes níveis de desempenho financeiro e de mercado.

Zhang e Duan (2010) ao examinar o papel da orientação para o mercado e a orientação para a inovação no desempenho de novos produtos, bem como o potencial papel moderador da orientação para a inovação e variáveis ambientais no desempenho de novos produtos orientados para o mercado nas empresas de manufatura chinesas, encontraram que a orientação para o mercado e a orientação para a inovação têm um impacto significativo e positivo sobre o sucesso de novos produtos e a orientação para a inovação e a turbulência tecnológica têm um efeito moderador positivo sobre o desempenho de novos produtos orientados para mercado. Já, Stock e Zacharias (2011) buscaram identificar padrões típicos de orientação para a inovação e seus desempenhos, e encontraram que as organizações apresentam quatro diferentes padrões de orientação para a inovação (inovador integrado, conservador internamente orientado, inovador proativo orientado para o cliente e inovador *top-down*) e seus vários padrões são igualmente bem-sucedidos a respeito da inovatividade de novos produtos e desempenho financeiro, embora estejam relacionados a diferentes resultados de desempenho.

Theodosiou *et al.* (2012) buscaram testar um modelo que relaciona as orientações estratégicas com o desempenho da empresa através do efeito mediador das capacidades de marketing e encontraram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, e estas por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional considerando indicadores de desempenho de mercado, financeiro e de satisfação dos clientes. Finalmente, Prajogo *et al.* (2013) buscaram examinar o desempenho relativo de pequenas x médias empresas de serviços a respeito da orientação para a inovação e seus efeitos no desempenho de negócios considerando indicadores de mercado e financeiro. Os achados sugerem que enquanto não há diferença entre as pequenas e médias empresas a respeito de suas orientações para a inovação, existem diferenças significativas entre o tamanho da empresa a respeito do efeito da orientação para a inovação sobre o desempenho dos negócios (PRAJOGO *et al.*, 2013).

Como se pode perceber, quando se refere ao desempenho organizacional, os estudos principalmente consideram o desempenho de mercado e financeiro, ou eventualmente o desempenho de um novo produto, no caso das pesquisas sobre

orientação para a inovação. No entanto, de acordo com Slater *et al.* (2010), o desempenho pode ser definido no contexto de se a organização atinge ou excede seus objetivos, pois diferentes tipos de negócios colocarão maior ou menor ênfase em diferentes objetivos, de acordo com o seu interesse. Por isso, no presente estudo, o desempenho organizacional foi observado através de indicadores de desempenho de inovação, pois, além do estudo considerar o construto de orientação para a inovação em seu modelo, como antecedente das capacidades arquiteturas de marketing, a análise de desempenho de inovação ainda carece de investigação, já que a maioria dos estudos enfatiza principalmente os desempenhos de mercado e financeiro.

2.3.1 Desempenho de Inovação

O desempenho de inovação pode ser definido, de acordo com Trías de Bes e Kotler (2011, p. 257) como “um conjunto de variáveis utilizadas para medir os resultados da inovação, que, por sua vez, permitem gerenciar a inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas estão dando frutos”. Segundo estes mesmos autores, os indicadores de desempenho de inovação são relativamente novos, pois outras medidas foram consideradas suficientes para determinar o desempenho de uma empresa, como o crescimento geral em vendas ou lucros. Esta afirmação pode ser confirmada empiricamente ao observar os principais indicadores utilizados para mensurar o desempenho organizacional nos estudos que o relacionam com as capacidades de marketing e com a orientação para a inovação, conforme apresentados anteriormente. No entanto, com o passar do tempo, as empresas constataram que precisavam de ferramentas específicas para diagnosticar se estão preparadas para inovar, e medir a eficácia de suas estratégias de inovação (TRÍAS DE BES e KOTLER, 2011).

Segundo Tang *et al.* (2013), o desempenho de inovação de uma organização é conceituado em termos de desempenho de inovação de produto e desempenho de inovação de processo. A inovação de produto envolve a introdução de produtos ou serviços novos ou aprimorados no mercado e foca na identificação

de novas necessidades dos clientes, na gestão da qualidade do produto e no desenvolvimento de uma estratégia de expansão de mercado efetiva. Já a inovação de processo refere-se à adoção de métodos novos ou aprimorados para a produção de produtos ou serviços (TANG *et al.*, 2013).

Em um ambiente competitivo, tanto o desempenho de inovação de produto como o desempenho de inovação de processo são importantes para o crescimento da organização (Tang *et al.*, 2013). No entanto, como o presente trabalho enfatiza as capacidades arquiteturas de marketing, envolvidas no desenvolvimento e na implementação da estratégia de marketing, optou-se por empregar na mensuração de desempenho os resultados de inovação de produto, já que este tipo de desempenho, como há pouco mencionado, está diretamente relacionado à identificação de novas necessidades dos clientes e o desenvolvimento de uma estratégia de expansão de mercado efetiva, atividades relacionadas a estas capacidades de marketing.

Na sequência, as relações entre os construtos da pesquisa são explicadas e as hipóteses da pesquisa são apresentadas.

2.4 RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO, CAPACIDADES ARQUITETURAS DE MARKETING E DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

As pesquisas da literatura de marketing que focam nas suas capacidades buscam ampliar o conhecimento sobre elas, pois compreendem que estas facilitam e empregam efetivamente os ativos baseados no mercado. Nesta seara, as capacidades arquiteturas – através das suas dimensões de planejamento e implementação da estratégia de marketing – proporcionam os mecanismos de planejamento e coordenação que asseguram o emprego efetivo das atividades do programa de marketing da organização (VOHRIES *et al.*, 2009) para o atingimento dos objetivos desejados. A dimensão da capacidade de planejamento de marketing diz respeito à habilidade em antecipar e responder ao ambiente de mercado para direcionar os recursos e ações das empresas de modo que alinhe a organização com o ambiente e alcance os objetivos da empresa (SLOTEGRAAF e DICKSON,

2004). E, a capacidade de implementação da estratégia de marketing envolve os processos pelos quais as estratégias de marketing desejadas são executadas através do emprego de recursos (VORHIES e MORGAN, 2005).

Por outro lado, em se tratando da orientação para a inovação, pode-se dizer que uma organização é percebida como orientada para a inovação quando a inovação é a prioridade da gestão, cujo comprometimento é claro nas suas ações, contratações e decisões de compensação, estrutura organizacional, procedimentos e recursos disponíveis (MORENO *et al.*, 2012). Portanto, as empresas que abraçam a orientação para a inovação proporcionarão os recursos necessários para que a inovação aconteça, tais como capital, ferramentas e talentos humanos (SIGUAW *et al.*, 2006). Ou seja, uma perspectiva de orientação para a inovação encoraja a integração de inovação em todas as áreas da empresa para melhor criar uma vantagem sustentável de longo-prazo (SIGUAW *et al.*, 2006).

Desta forma, o presente trabalho se propõe a testar a orientação para a inovação como antecedente das capacidades arquiteturais de marketing e o quanto estas impactam no desempenho de inovação da organização.

2.4.1 Orientação para a inovação e desempenho de inovação

A literatura sugere que a introdução de vários tipos de inovação (sejam elas de marketing, processos ou administrativas) conduzirá a melhores níveis de desempenho (SIGUAW *et al.*, 2006). A orientação para a inovação leva a resultados de inovação, especificamente em relação à forma, tipo e taxa de inovação que por sua vez afetam o desempenho financeiro da organização (SIGUAW *et al.*, 2006).

Vários estudos têm buscado relacionar a orientação para a inovação (ou seus diferentes perfis) com o desempenho. Manu e Sriram (1996), por exemplo, encontraram quatro tipos de perfis de empresas orientadas para a inovação (inovadores de produto, inovadores de processo, entrantes tardios não-inovadores e pioneiros) e cada um deles apresenta diferentes níveis de desempenho. As empresas inovadoras de produtos, por exemplo, experimentam um fraco desempenho financeiro (já que normalmente a inovação de produtos está associada

a altos custos), no entanto, alcançam uma alta taxa de crescimento de participação de mercado. Desta forma, as empresas orientadas para a inovação de produtos obtêm maior participação de mercado, porém também obtêm um impacto negativo no fluxo de caixa e no retorno sobre os investimentos (MANU e SRIRAM, 1996) no curto prazo.

Quando se considera exclusivamente o desempenho de inovação, diversos estudos concordam que a orientação para a inovação favorece positivamente o desempenho. Stock e Zacharias (2011) encontraram que vários padrões de empresas orientadas para a inovação são bem sucedidos a respeito da inovatividade de novos produtos. Zhang e Duan (2010) apontam que a orientação para a inovação é uma estratégia eminente para melhorar o desempenho de um novo produto. Zehir *et al.* (2011) reforçam esta relação ao declarar que uma orientação para a inovação é benéfica para a melhoria das atividades de desenvolvimento de novos produtos em economias de transição. Este desempenho de inovação positivo, como resultado da orientação para a inovação, acontece porque as empresas que possuem uma forte orientação para a inovação encorajam a aquisição de competências que facilitam a inovação (SIGUAW *et al.*, 2006).

Como o tipo de desempenho considerado nesta pesquisa é o desempenho de inovação. Espera-se que este tipo de desempenho seja positivamente influenciado pela orientação para a inovação da organização. Logo, tem-se como primeira hipótese de pesquisa:

Hipótese 1: A orientação para a inovação influencia direta e positivamente o desempenho de inovação.

2.4.2 Orientação para a inovação e capacidade de planejamento da estratégia de marketing

A orientação para a inovação direciona a estratégia da empresa, o aprendizado e as interações funcionais para o objetivo de inovações em todas as áreas funcionais da organização sejam elas de marketing, processos ou administrativas (SIGUAW *et al.*, 2006). Manu e Sriram (1996) complementam que a

questão da adaptação tem se tornado muito importante na estratégia de marketing, pois o número de fatores ambientais (tais como o aumento da pressão competitiva, rápida mudança tecnológica, mudanças de regulamentação e aumento da ênfase na qualidade) implica que o marketing deve adotar uma visão mais proativa do ambiente externo. Esta pró-atividade pode ser potencializada pela orientação pela inovação, pois as organizações que possuem maior orientação para a inovação se engajam em estratégias de criação de valor tais como a segmentação de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e customização de produtos ou serviços (DOBNI, 2010).

Ao relacionar a orientação para a inovação com as capacidades de marketing, Theodosiou *et al.* (2012) constataram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing. No entanto, neste estudo, as capacidades de marketing foram tratadas pelos autores de uma forma generalizada – embora alguns indicadores referentes às capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing foram utilizados na mensuração do construto generalizado das capacidades de marketing. Além disso, a orientação para a inovação foi mensurada através da escala de inovatividade de Hurley e Hult (1998) que mensura “a noção de abertura às novas ideias como um aspecto da cultura da organização” (HURLEY e HULT, 1998, p. 44). Desta forma, no estudo de Theodosiou *et al.* (2012), os autores deixaram de considerar todos os aspectos organizacionais que estão relacionados ao construto de orientação para a inovação, conforme sugerem Stock e Zacharias (2011), tais como: estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança.

Day (1994) destaca que o componente de conhecimento das capacidades é tácito e disperso e este conhecimento é distribuído em quatro dimensões distintas: primeiro, o conhecimento e habilidades acumuladas pelos empregados que vêm do conhecimento técnico, treinamento e tempo de experiência com o processo; a segunda dimensão envolve o conhecimento intrínseco nos sistemas técnicos que compreendem a informação da base de dados, as rotinas e procedimentos formalmente estabelecidos para lidar com determinado problema ou transação; a terceira e quarta dimensão são os sistemas de gerenciamento e os valores e normas que definem o conteúdo e a interpretação do conhecimento, transcendem as capacidades individuais e unificam estas capacidades em um todo coeso. Os

sistemas de gerenciamento representam os modos formais e informais de criar e controlar conhecimento e os valores e normas ditam quais informações devem ser coletadas, que tipos são mais importantes, quem deve ter acesso à informação, como ela deve ser usada, e desta forma é parte de uma cultura geral (DAY, 1994).

Ao relacionar os componentes de conhecimento das capacidades de marketing apontados por Day (1994) com as dimensões que formam o construto de orientação para a inovação, é possível identificar diversos elementos em comum. Por exemplo, o desenvolvimento de capacidades de marketing baseada em conhecimento, treinamento e experiência com o processo, pode estar relacionado com a orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos da organização. O desenvolvimento das capacidades de marketing por meio do conhecimento intrínseco nos sistemas técnicos que compreendem as rotinas e procedimentos pode ser influenciado pela orientação para a inovação da estrutura e processo. O desenvolvimento das capacidades de marketing por meio dos sistemas de gerenciamento e dos valores e normas da organização pode se relacionar à orientação para a inovação da liderança e da cultura organizacional. Desta forma, espera-se que a orientação para a inovação auxilie no desenvolvimento das capacidades de marketing, inclusive da capacidade de planejamento da estratégia de marketing.

A capacidade de planejamento da estratégia de marketing é a habilidade para antecipar e responder ao ambiente de mercado para direcionar os recursos e ações das empresas de modo que alinhe a organização com o ambiente e alcance os objetivos da empresa (SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004). Trez e Luce (2012) encontraram que o desenho organizacional influencia o desenvolvimento da capacidade de planejamento da estratégia de marketing, ou seja, a inter-funcionalidade dos processos (compartilhamento de informações e decisões, participação de especialistas com diferentes experiências profissionais, maior envolvimento dos participantes e consenso estratégico) influencia o desenvolvimento desta capacidade de marketing. O desenho organizacional ou a inter-funcionalidade dos processos pode ser relacionada com a orientação para a inovação da estrutura e processo e também com a orientação para a cultura organizacional que estimula e proporciona tal inter-funcionalidade dos processos. O que, mais uma vez sugere, que a orientação para a inovação proporcione o desenvolvimento desta capacidade de marketing.

Finalmente, como a capacidade de planejamento da estratégia de marketing lida com o planejamento do emprego efetivo e a alocação de recursos e ações de marketing e, como as empresas orientadas para a inovação focam no desenvolvimento de competências organizacionais-chaves nas áreas de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados (SIMPSON *et al.*, 2006) espera-se que a orientação para a inovação influencie positivamente no desenvolvimento desta capacidade. Assim, tem-se como segunda hipótese da pesquisa:

Hipótese 2: A orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de planejamento da estratégia de marketing.

2.4.3 Orientação para a inovação e capacidade de implementação da estratégia de marketing

As empresas bem-sucedidas são distintas não apenas por suas estratégias de marketing bem concebidas, mas também pela sua habilidade para executar as decisões da estratégia de marketing selecionada (MORGAN *et al.*, 2003; MORGAN, 2012). Muitas estratégias excelentemente desenhadas falham devido à sua pobre execução, por este motivo, investir recursos no desenvolvimento de altos níveis de capacidades de implementação da estratégia de marketing é essencial e também altamente recompensador (THEODOSIOU *et al.*, 2012).

A capacidade de implementação da estratégia de marketing diz respeito à habilidade de traduzir as decisões estratégicas de marketing no emprego consistente de recursos direcionados para os objetivos (MORGAN *et al.*, 2003), e requer a habilidade para adquirir, combinar e empregar recursos necessários. Por esta capacidade abranger processos tais como aqueles que envolvem o desenvolvimento de desenhos organizacionais apropriados, aquisição e alocação de recursos necessários dentro e fora da organização e o monitoramento do progresso interno e de mercado (MORGAN, 2012), é preciso uma orientação estratégica que proporcione condições para que estes arranjos aconteçam. Como as empresas orientadas para a inovação buscam o desenvolvimento de

competências nas áreas de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados (SIMPSON *et al.*, 2006) espera-se que a orientação para a inovação também influencie positivamente no desenvolvimento desta capacidade.

Como já visto e destacado por Day (1994), o componente de conhecimento das capacidades de marketing pode ser desenvolvido por meio do conhecimento e habilidades acumuladas pelos empregados, pelo conhecimento intrínseco nos sistemas técnicos, pelo conhecimento dos sistemas de gerenciamento e dos valores e normas da organização. Tais conhecimentos podem ser estimulados e proporcionados pela orientação para a inovação que considera aspectos de estratégia, estrutura e processo, sistema de recursos humanos, cultura e liderança na busca de alternativas organizacionais inovadoras, como as demandadas pela capacidade de implementação da estratégia de marketing. Desta forma, crê-se que a orientação para a inovação favoreça o desenvolvimento da capacidade de implementação da estratégia de marketing.

Também Vorhies e Harker (2000) colocam que frequentemente a implementação da estratégia de marketing é desempenhada por várias combinações de funcionários de diferentes áreas funcionais, ou seja, o programa de implementação e de controle da estratégia de marketing é o trabalho de todos dentro de uma organização. Portanto, é importante a existência de uma orientação estratégica que proporcione esta integração de funções, por meio da sua estrutura e processo, sistemas de recursos humanos, cultura organizacional etc., tal como a orientação para a inovação busca proporcionar. Em outro estudo, Vorhies *et al.* (2009) encontraram que uma estratégia de mercado baseada em diferenciação ou em custo conduz a maiores níveis de capacidades arquiteturais de marketing, dentre elas, a capacidade de implementação da estratégia. Para que a empresa realize a estratégia de diferenciação é importante que ela esteja focada em inovações relacionadas ao produto ou ao mercado, ou, para a realização da estratégia de custo, a empresa precisa buscar inovações na sua estrutura e processos a fim de reduzir seus custos operacionais.

Ainda, Trez e Luce (2012) encontraram que o desenho organizacional influencia o desenvolvimento não apenas da capacidade de planejamento da estratégia de marketing, mas também da capacidade de implementação da estratégia de marketing. Como o desenho organizacional está relacionado à estrutura e os processos da organização, espera-se que a orientação para a

inovação, que também contempla a orientação para a inovação da estrutura e dos processos da organização como uma de suas dimensões, promova o desenvolvimento da capacidade de implementação de marketing. Por fim, Weerawardena (2003) declara que as empresas que buscam a inovação como uma questão-chave na sua estratégia competitiva constroem e nutrem capacidades distintas de marketing. Isto pôde ser empiricamente verificado no estudo de Theodosiou *et al.* (2012) que encontraram que a orientação para a inovação influencia positivamente as capacidades de marketing de uma forma geral, o que leva a crer que tal orientação estratégica também influencie positivamente esta capacidade de marketing específica.

Diante destas evidências, tem-se como terceira hipótese da pesquisa:

Hipótese 3: A orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de implementação da estratégia de marketing.

2.4.4 Capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação

Acadêmicos e profissionais de marketing têm buscado por muitos anos compreender e delinear o papel do marketing na explicação das diferenças de desempenho entre as organizações (MORGAN, 2012). Em relação à influência das capacidades de marketing no desempenho organizacional, Theodosiou *et al.* (2012) não só apontaram que os achados de diversos estudos revelam um efeito positivo das capacidades de marketing sobre o desempenho dos negócios, como também encontraram uma relação positiva entre tais construtos.

Também, os resultados dos estudos de Vorhies *et al.* (2009) demonstram que maiores níveis de capacidades arquiteturais de marketing estão relacionadas com a efetividade de mercado. Para mensurar estas capacidades, estes autores também consideraram indicadores da capacidade de planejamento da estratégia de marketing em suas escalas. Slotegraaf e Dickson (2004) encontraram que a capacidade de planejamento de marketing tem um efeito positivo sobre o desempenho da organização e esta relação é curvilínea, ou seja, a partir de um

determinado ponto a capacidade de planejamento de marketing pode diminuir o desempenho da empresa, pois altos índices desta capacidade podem reduzir a propensão da empresa a improvisar quando seus planos de marketing já estiverem aprovados. Também Pérez-Cabañero *et al.* (2012) encontraram uma relação positiva entre a capacidade de planejamento de marketing e o desempenho financeiro.

Já, os resultados dos estudos de Eng e Spickett-Jones (2009) demonstram que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing influencia positivamente o desempenho de manufatura. Enquanto que Ngo e O’Cass (2012a) demonstram que as capacidades de marketing (e também a capacidade de inovação) são um meio das empresas orientadas para o mercado alcançarem o desempenho de cliente e de inovação. Finalmente, Weerawardena (2003) encontrou que as capacidades de marketing influenciam a intensidade de inovação organizacional e também a vantagem competitiva da organização.

Com base nos resultados destas pesquisas empíricas, espera-se que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing não só tenha um efeito positivo sobre o desempenho financeiro, de mercado e de manufatura, como já verificado em outros estudos, mas também sobre o desempenho de inovação, objeto desta pesquisa. Assim, tem-se como quarta hipótese da pesquisa:

Hipótese 4: A capacidade de planejamento da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação.

2.4.5 Capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação

A literatura de marketing coloca que a efetiva implementação da estratégia de marketing planejada é a chave para relacionar os esforços de marketing com o desempenho da organização (MORGAN *et al.*, 2012). Para Merrilees *et al.* (2011), o desempenho é a consequência de efetivas capacidades de marketing. El-Ansary (2006) indica que o processo de implementação da estratégia de marketing envolve os processos de implementação da estratégia de criação de valor (produto/preço), a

comunicação do valor (promoção), e a entrega do valor (distribuição). Desta forma, envolve as ações e recursos empregados para realizar as decisões da estratégia desejada. Já, a capacidade de implementação da estratégia de marketing envolve os processos pelos quais as estratégias de marketing desejadas são executadas através do emprego de recursos (VORHIES e MORGAN, 2005).

Pérez-Cabañero *et al.* (2012) colocam que através de uma política de planejamento de marketing efetiva, incluindo atividades da capacidade de implementação da estratégia de marketing (tais como a alocação de recursos, controle das atividades de marketing, contenção de custos entre outras), espera-se produzir maiores vendas e lucros, implicando assim em melhor desempenho de mercado e, conseqüentemente, melhor desempenho organizacional. Também Vorhies *et al.* (2009), como já visto, encontraram que maiores níveis de capacidades arquiteturais de marketing estão relacionadas com a efetividade de mercado, e, para mensurar estas capacidades os autores também consideraram, além de indicadores da capacidade de planejamento da estratégia de marketing, indicadores da capacidade de implementação da estratégia de marketing. Morgan *et al.* (2003) encontraram que a capacidade de implementação das estratégias de marketing nas iniciativas de exportação é fortemente relacionada ao desempenho adaptativo. Morgan *et al.* (2012) demonstraram que a maioria do impacto das capacidades de marketing de exportação sobre o desempenho é indireto e opera através da implementação da estratégia de marketing de exportação planejada. Enquanto que os resultados da pesquisa de Eng e Spickett-Jones (2009) demonstraram que a capacidade de implementação da estratégia de marketing também influencia positivamente o desempenho de manufatura.

Por outro lado, como já visto, Weerawardena (2003) encontrou que as capacidades de marketing influenciam a intensidade de inovação organizacional e também a vantagem competitiva da organização. E, Ngo e O’Cass (2012a) verificaram que as capacidades de marketing (e também a capacidade de inovação) são um meio das empresas orientadas para o mercado alcançarem o desempenho de cliente e de inovação.

Diante destas evidências espera-se que a capacidade de implementação da estratégia de marketing tenha um impacto positivo no desempenho de inovação da organização. Portanto, tem-se como quinta hipótese da pesquisa:

Hipótese 5: A capacidade de implementação da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação.

2.4.6 Orientação para a Inovação, capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação

Um aspecto importante a ser considerado é como a inovação se relaciona com outros aspectos da estratégia e quais são as suas implicações para o desempenho (MANU e SRIRAM, 1996). Para Theodosiou *et al.* (2012), as orientações estratégicas, entre elas a orientação para a inovação, não automaticamente conduzem a um melhor desempenho, mas proporcionam certos comportamentos ou capacidades que por sua vez afetam o desempenho. Vorhies *et al.* (2009) constataram em seu estudo que as capacidades de marketing facilitam os resultados da estratégia de negócios. Eles encontraram que as capacidades arquiteturais de marketing (composta, inclusive por indicadores de capacidade de planejamento da estratégia de marketing) são influenciadas pelos aspectos de diferenciação e de custos da estratégia de negócios e são previsores da efetividade de mercado (VORHIES *et al.*, 2009). Também, Ngo e O’Cass (2012a) demonstraram que a contribuição da orientação estratégica da empresa para o desempenho da empresa – no caso, os autores consideraram a orientação para o mercado – pode ser realizada por meio do papel mediador das capacidades de marketing, que dentre seus indicadores apresenta, também, um relacionado à capacidade de planejamento da estratégia de marketing.

Além disso, os resultados dos estudos de Weerawardena (2003) sugerem que as empresas que buscam a inovação como uma questão-chave na sua estratégia competitiva constroem e nutrem capacidades de marketing distintas, que por sua vez, levam a uma maior intensidade de inovação organizacional e vantagem competitiva sustentável. No entanto, a inovação por si só não proporciona uma segurança de sucesso de longo-prazo; ao invés disso, a empresa deve ter a habilidade de colocar sua oferta no mercado de forma efetiva (NGO e O’CASS, 2012a), ou seja, fazer uso de suas capacidades de marketing, como a capacidade de planejamento da estratégia de marketing, por exemplo.

Finalmente, Morgan (2012) coloca que para que uma empresa possua vantagem competitiva sustentável em ambientes dinâmicos, os recursos e capacidades das empresas devem ser continuamente mudados, desenvolvidos, e aperfeiçoados. Tais mudanças, desenvolvimentos e aperfeiçoamento das capacidades de marketing podem ser proporcionados pela orientação para a inovação, pois, segundo Siguaw *et al.* (2006), as empresas orientadas para a inovação especificamente desenvolvem competências ou capacidades que facilitam novos aprendizados, mudança contínua, e melhoria nos processos e trabalhos administrativos, encorajando a coleta e disseminação de informação de uma variedade de fontes para aprimorar os mecanismos e processos na empresa.

Portanto, considerando que a orientação para a inovação proporciona certos comportamentos ou capacidades que afetam o desempenho (THEODOSIOU *et al.*, 2012), tais como as capacidades de marketing, entre elas a capacidade de planejamento da estratégia de marketing. Também, que empresas orientadas para a inovação desenvolvem competências que facilitam novos aprendizados, mudança contínua e melhoria (SIGUAW *et al.*, 2006). E, além disso, capacidades de marketing distintas levam a uma maior intensidade de inovação organizacional (WEERAWARDENA, 2003), tem-se como sexta hipótese da pesquisa:

Hipótese 6: A capacidade de planejamento da estratégia de marketing media a relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação.

2.4.7 Orientação para a Inovação, capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação

As capacidades de marketing facilitam os resultados da estratégia de negócios (VORHIES *et al.*, 2009). Os resultados dos estudos de Vorhies *et al.* (2009) demonstram que as capacidades arquiteturais de marketing são mecanismos apropriados para a implementação da estratégia organizacional que conduz ao atingimento de um desempenho de mercado superior, nesta pesquisa os autores utilizaram, inclusive, indicadores da capacidade de implementação da estratégia de marketing para mensurar as capacidades arquiteturais de marketing da

organização. Já, na pesquisa de Ngo e O’Cass (2012a), os autores encontraram que a orientação estratégica da empresa (no caso, a orientação para o mercado) tem mais valor e exibe maior raridade e inimitabilidade quando complementada por capacidades específicas do que quando adotada isoladamente. O mesmo pode-se esperar da orientação para a inovação, ou seja, que proporcione desempenho de inovação ao ser complementada pela capacidade de implementação da estratégia de marketing.

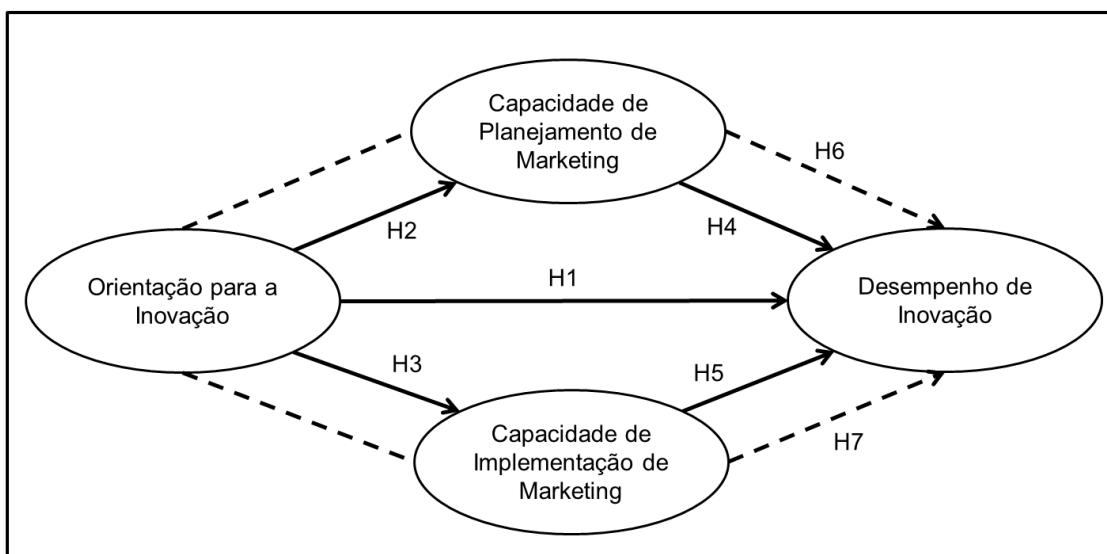
Em se tratando da importância da capacidade de implementação da estratégia de marketing, Morgan *et al.* (2012) encontraram que a efetiva implementação da estratégia de marketing de exportação contribui para os desempenhos de mercado e financeiro da exportação e as capacidades de marketing têm um papel importante na habilitação de uma efetiva implementação da estratégia de marketing em operações de exportação. Também Slotegraaf e Dickson (2004) apontam que a habilidade para implementar as ações planejadas é crítica, com o papel da alocação de recursos sendo uma característica importante de qualquer sistema de planejamento. Por outro lado, Siguaw *et al.* (2006) colocam que as empresas que abraçam a orientação para a inovação proporcionarão os recursos necessários para que a inovação aconteça, tais como capital, ferramentas e talentos humanos, o que faz crer que a orientação para a inovação auxilia no desenvolvimento da capacidade de implementação da estratégia de marketing, que por sua vez afeta o desempenho de inovação. Sobre o desempenho de inovação, Weerawardena (2003) encontrou que as empresas que são inovativas, proativas e possuem uma postura de assumir riscos são mais propensas a possuir capacidades de marketing distintas e também que há uma relação positiva entre as capacidades de marketing e a intensidade de inovação organizacional.

Se muitas estratégias excelentemente desenhadas falham devido à sua pobre execução, então, investir recursos no desenvolvimento de altos níveis de capacidades de implementação da estratégia de marketing é essencial e também altamente recompensador (THEODOSIOU *et al.*, 2012). Assim, espera-se que a capacidade de implementação da estratégia de marketing seja aprimorada pela orientação para a inovação, e desta forma, impacte no desempenho de inovação da organização. Portanto, tem-se como última hipótese da pesquisa:

Hipótese 7: A capacidade de implementação da estratégia de marketing media a relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação.

O modelo que representa as hipóteses a serem testadas é apresentado na figura 1. E o quadro 3 apresenta as hipóteses de pesquisa com as devidas referências utilizadas na sua fundamentação.

FIGURA 1 – MODELO DAS HIPÓTESES



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

QUADRO 3 – HIPÓTESES DA PESQUISA

HIPÓTESES	REFERÊNCIAS
H1: A orientação para a inovação influencia direta e positivamente o desempenho de inovação.	MANU e SRIRAM, 1996; SIGUAW <i>et al.</i> , 2006; STOCK e ZACHARIAS, 2011; ZHANG e DUAN, 2010; ZEHIR <i>et al.</i> , 2011.
H2: A orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de planejamento da estratégia de marketing.	DAY, 1994; DOBNI, 2010; HURLEY e HULT, 1998; MANU e SRIRAM, 1996; SIGUAW <i>et al.</i> , 2006; SIMPSON <i>et al.</i> , 2006; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; STOCK e ZACHARIAS, 2011; THEODOSIOU <i>et al.</i> , 2012; TREZ e LUCE, 2012. (continua)

HIPÓTESES	REFERÊNCIAS
<p>H3: A orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de implementação da estratégia de marketing.</p>	<p>DAY, 1994; MORGAN, 2012; MORGAN <i>et al.</i>, 2003; SIMPSON <i>et al.</i>, 2006; THEODOSIOU <i>et al.</i>, 2012; TREZ e LUCE, 2012; VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES <i>et al.</i>, 2009; WEERAWARDENA, 2003.</p>
<p>H4: A capacidade de planejamento da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação.</p>	<p>ENG e SPICKETT-JONES, 2009; MORGAN, 2012; NGO e O'CASS, 2012a; PÉREZ-CABAÑERO <i>et al.</i>, 2012; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; THEODOSIOU <i>et al.</i>, 2012; VORHIES <i>et al.</i>, 2009; WEERAWARDENA, 2003.</p>
<p>H5: A capacidade de implementação da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação.</p>	<p>ENG e SPICKETT-JONES, 2009; EL-ANSARY, 2006; MERRILEES <i>et al.</i>, 2011; MORGAN <i>et al.</i>, 2003; MORGAN <i>et al.</i>, 2012; NGO e O'CASS, 2012a; PÉREZ-CABAÑERO <i>et al.</i>, 2012; VORHIES e MORGAN, 2005; VORHIES <i>et al.</i>, 2009; WEERAWARDENA, 2003.</p>
<p>H6: A capacidade de planejamento da estratégia de marketing media a relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação.</p>	<p>MANU e SRIRAM, 1996; MORGAN, 2012; NGO e O'CASS, 2012a; SIGUAW <i>et al.</i>, 2006; THEODOSIOU <i>et al.</i>, 2012; VORHIES <i>et al.</i>, 2009; WEERAWARDENA, 2003.</p>
<p>H7: A capacidade de implementação da estratégia de marketing media a relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação.</p>	<p>MORGAN <i>et al.</i>, 2012; NGO e O'CASS, 2012a; SIGUAW <i>et al.</i>, 2006; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; THEODOSIOU <i>et al.</i>, 2012; VORHIES <i>et al.</i>, 2009; WEERAWARDENA, 2003.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada na aplicação desta pesquisa abrangendo aspectos do delineamento da pesquisa, definição constitutiva e operacional dos construtos, população e amostra, instrumento de pesquisa e estratégia de coleta de dados e, técnicas de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diante do objetivo geral da pesquisa de verificar a influência da orientação para a inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e seu impacto no desempenho de inovação, o tipo de pesquisa mais indicado é o descritivo-conclusivo. O objetivo da pesquisa descritiva é retratar com precisão o perfil de pessoas, eventos ou situações (SAUNDERS *et al.*, 2009). Já a pesquisa conclusiva tem por objetivo testar hipóteses específicas e examinar relacionamentos, sendo que as informações necessárias são claramente definidas e geralmente o processo de pesquisa é formal e estruturado (MALHOTRA, 2001). A ênfase na pesquisa conclusiva está em estudar a situação ou o problema para explicar as relações entre as variáveis (SAUNDERS *et al.*, 2009), normalmente a pesquisa é aplicada em amostras grandes e representativas, e os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa (MALHOTRA, 2001).

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo método de levantamento. Este método é uma estratégia comum nas pesquisas de gestão e negócios, e é mais frequentemente utilizada para responder questões relativas a “quem”, “o que”, “onde”, “quanto” e “como”, e frequentemente tem seus dados obtidos por meio de um questionário administrado a uma amostra (SAUNDERS *et al.*, 2009). Este tipo de estratégia permite a coleta de dados quantitativos os quais podem ser analisados quantitativamente utilizando estatística descritiva e inferencial (SAUNDERS *et al.*, 2009).

Em relação ao horizonte de tempo da coleta dos dados, este estudo pode ser caracterizado como sendo de corte transversal, pois envolve a coleta de

informações de qualquer amostra de elementos de uma população somente uma vez, ou seja, os dados foram coletados num determinado momento de uma amostra selecionada, com o objetivo de descrever alguma população maior na mesma ocasião (BABBIE, 2003).

Feito o delineamento do tipo da pesquisa, serão apresentadas, a seguir, as definições constitutivas e operacionais da pesquisa.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

No presente estudo, buscou-se pesquisar a influência da orientação para a inovação sobre as dimensões das capacidades arquiteturas de marketing e seu impacto no desempenho de inovação. A fim de esclarecer como cada um destes construtos foi definido e mensurado, o Quadro 4 apresenta as definições constitutivas (D.C.) e definições operacionais (D.O.) da pesquisa. A definição constitutiva (D.C.) de uma variável refere-se ao significado lógico, ou seja, busca especificar “o que” e qual a base teórica em que a variável está apoiada. Já a definição operacional (D.O.) tem por objetivo demonstrar “como” ou “de que forma” a variável foi operacionalizada.

QUADRO 4 – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C) E OPERACIONAIS (D.O.) DA PESQUISA

Dimensão	D.C.	D.O.
Orientação para a inovação	Princípio que conduz a formação e a implementação das estratégias com o propósito de aumentar a inovatividade da organização abrangendo todas as esferas organizacionais: estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança (STOCK e ZACHARIAS, 2011).	<p>Escala: Orientação para a inovação de Stock e Zacharias (2011). Trata-se de um construto de segunda ordem formado pelas escalas dos cinco fatores que o compõem: estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança.</p> <p>Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.</p> <p>(continua)</p>

Dimensão	D.C.	D.O.
Capacidade de planeamento da estratégia de marketing	Habilidade da empresa para conceber estratégias de marketing que otimizam a combinação entre os recursos da empresa e seu mercado (VORHIER e MORGAN, 2005)	Escala: Capacidade de planeamento de marketing de Vorhies e Morgan (2005). Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Muito pior do que os concorrentes” e “7 = Muito melhor do que os concorrentes”.
Capacidade de implementação da estratégia de marketing	Processos pelos quais as estratégias de marketing desejadas são executadas através do emprego de recursos (VORHIES e MORGAN, 2005).	Escala: Capacidade de implementação de marketing de Vorhies e Morgan (2005). Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Muito pior do que os concorrentes” e “7 = Muito melhor do que os concorrentes”.
Desempenho de inovação	O desempenho de inovação (de produto) envolve a introdução de produtos ou serviços novos ou aprimorados no mercado e foca na identificação de novas necessidades dos clientes, na gestão da qualidade do produto e no desenvolvimento de uma estratégia de expansão de mercado efetiva (TANG <i>et al.</i> , 2013).	Escala: Desempenho de inovação (FINOTI, 2015). Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 =Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Apresentadas as definições constitutivas e operacionais da pesquisa, parte-se para a caracterização da população e da amostra que será tratada no tópico a seguir.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para testar as hipóteses deste estudo, foi definido como população-alvo as empresas da área de Tecnologia de Informação e de Comunicação (TIC) do território nacional. Este setor foi selecionado para esta pesquisa, pois a base da sua competitividade é a inovação (TALAMONI e GALINA, 2014) e a importância da

inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo e globalizado. As mudanças geradas pela inovação no setor de TIC não somente afetam o próprio setor, mas também elevam o grau de competição em todos os outros setores da economia (TALAMONI e GALINA, 2014), pois os avanços deste mercado refletem a procura por ganhos de eficiência mediante a incorporação de soluções de tecnologia por praticamente todos os setores da economia, seja agropecuária, indústria ou comércio (APLIDIGITAL, 2012). Por outro lado, trata-se de um setor amplo e com muita concorrência. Dados da Associação Brasileira das Empresas de *Software* – ABES (2015) indicam a existência de mais de 12.500 empresas no território nacional. Portanto, é necessário que as organizações atuantes neste setor adotem os processos abrangidos pelas capacidades arquiteturas de marketing, tais como a coleta de informações de mercado, o planejamento de abordagens de segmentação, e a coordenação do emprego de recursos humanos e de capital necessários para as estratégias de segmentação (VOHRIES *et al.*, 2009).

Como visto, optou-se em trabalhar com um único setor ou indústria para o teste das hipóteses desta pesquisa. A análise de uma única indústria pode ser vantajosa em se tratando de inovação, uma vez que ela se manifesta de várias maneiras em diferentes indústrias. Além disso, de acordo com Vorhies *et al.* (2009), o estudo de uma única indústria limita a heterogeneidade que é difícil de ser observada e desta forma possibilita uma comparação mais sistemática e menos enviesada, melhorando assim a validade interna dos resultados.

Como unidade de amostragem, foram definidas as pequenas e médias empresas de serviços que atuam neste setor em todo o Brasil. Como unidade de análise, foi definido o gestor envolvido nas questões de marketing e de inovação destas organizações. Por pequenas e médias empresas entende-se, de acordo com a definição do SEBRAE (2015), as empresas de serviços que possuem entre 10 e 99 empregados. Apesar do setor de *software* ser composto por cerca de 45% de microempresas, conforme indica o relatório ABES (2015), neste estudo foi optado por se trabalhar apenas com as pequenas e médias empresas. Desta forma, foram eliminadas as empresas muito pequenas que carecem de departamentos funcionais distintos ou de práticas estruturadas de processos ou recursos humanos. Este recorte foi necessário para melhor mensurar o construto de orientação para a inovação que, segundo Stock e Zacharias (2011), abrange aspectos de orientação

para a inovação da estrutura e processo, e dos sistemas de RH, o que sugere empresas com certo grau de estruturação. E também, o construto considera aspectos de orientação para a inovação da estratégia organizacional, cultura e liderança da organização e não como aspectos individuais, o que poderia ser confundido ao incluir as microempresas na análise.

Nesta pesquisa foi adotada a amostragem não-probabilística por conveniência, na qual procura-se obter uma amostra de elementos convenientes (MALHOTRA, 2001) ou mais acessíveis ao pesquisador. Assim, os esforços para a coleta de dados se concentraram no grupo de empresas situadas nos estados do Paraná e de Santa Catarina.

O questionário foi disponibilizado para 1181 empresas, sendo que a taxa de retorno foi de aproximadamente 18%, totalizando 210 questionários respondidos. Após a purificação e validação dos dados do informante através da conferência de questões de controle, do nível de envolvimento nas decisões de marketing e de inovação, do tamanho da organização, e da análise de *outliers*, chegou-se a uma amostra final de 90 empresas, ou 43% do total de questionários respondidos. O detalhamento da etapa de purificação e validação dos dados do informante que resultou na eliminação de alguns casos é apresentado em detalhes na seção 3.5 – Técnicas de Análise de dados.

Considerando que a amostra final foi de 90 casos, é possível afirmar que o número de casos utilizados é superior ao índice mínimo exigido para os testes de hipótese pelo método estatístico dos Mínimos Quadrados Parciais (ou *Partial Least Squares* – PLS em inglês). Segundo Lowry e Gaskin (2014), uma heurística comumente utilizada para determinar o tamanho mínimo da amostra necessária para o uso do PLS é multiplicar por 10 o maior número de caminhos estruturais direcionados a um construto particular no modelo estrutural. Ou seja, diante do modelo proposto, o construto de desempenho de inovação recebe 5 caminhos estruturais, que multiplicados por 10, apresentam como exigência uma amostra mínima de 50 casos. Portanto, pode-se concluir que esta exigência é atendida pelos casos em questão, já que estes totalizam uma amostra de 90 empresas.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos seguidos na etapa de coleta de dados. Informações mais detalhadas sobre a caracterização do contexto do setor no qual a pesquisa foi aplicada são apresentadas no capítulo 4 do trabalho.

3.4 COLETA DE DADOS

Esta seção do trabalho apresenta os procedimentos envolvidos na construção do instrumento de coleta de dados, tais como a validação com pesquisadores e profissionais especialistas da área, bem como os resultados do pré-teste da pesquisa. Em seguida, são apresentadas as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário *online* auto-preenchível desenvolvido utilizando a ferramenta Qualtrics. O questionário foi enviado aos participantes por *e-mail* o qual, além de apresentar os objetivos da pesquisa, disponibilizava um *link* para o seu acesso. A estrutura de apresentação do questionário foi dividida em quatro blocos de perguntas: a) caracterização da empresa e do respondente; b) dimensões das capacidades arquiteturas de marketing; c) dimensões da orientação para a inovação e d) desempenho de inovação.

A primeira fase da elaboração do questionário envolveu a busca pelas escalas adequadas para mensurar os construtos da pesquisa. Para mensurar a orientação para a inovação de cada organização, foi escolhida a escala utilizada por Stock e Zacharias (2011). Tal escala trata a orientação para a inovação como um construto de segunda ordem, ou seja, a mensuração da orientação para a inovação envolve duas “ordens” de construtos latentes: primeiro, a orientação para a inovação é causada pelos fatores latentes de primeira ordem (orientação para a inovação da estratégia organizacional, orientação para a inovação da estrutura e processo, orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos, orientação para a inovação da cultura e orientação para a inovação da liderança) e estes, por sua vez são causados pelos indicadores mensurados (HAIR *et al.*, 2009). Cada uma das dimensões que constituem o construto de orientação para a inovação foi mensurada através de uma escala tipo Likert de 7 pontos para medir a

intensidade das respostas onde os respondentes indicaram o quanto concordavam ou discordavam das afirmações feitas.

Para a mensuração das dimensões das capacidades arquiteturas de marketing, foram utilizadas as escalas de Vorhies e Morgan (2005) onde os respondentes indicaram, também em uma escala tipo Likert de 7 pontos, se suas empresas encontravam-se em situação melhor ou pior em relação aos seus principais concorrentes, considerando as atividades relacionadas às capacidades de planejamento e implementação da estratégia de marketing.

Para a mensuração do desempenho de inovação, foi replicada a escala utilizada por Finoti (2015). Onde os respondentes indicaram, em uma escala tipo Likert de 7 pontos, o quanto concordavam ou discordavam das declarações sobre a inovação de produtos nas suas organizações. Finoti (2015) desenvolveu esta escala com base nos indicadores de Ngo e O’Cass (2012b), e aplicou-a em um contexto muito semelhante ao desta pesquisa, em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação do território brasileiro, o que a torna apropriada para o uso também nesta pesquisa.

O número de indicadores da escala de cada construto desta pesquisa é apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5 – NÚMERO DE INDICADORES DA ESCALA DE CADA CONSTRUTO

Construto	Dimensão (para construtos de 2ª ordem)	Número de indicadores
Orientação para a Inovação	Orientação para a inovação da estratégia organizacional	3
	Orientação para a inovação da estrutura e processo	9
	Orientação para a inovação dos sistemas de RH	12
	Orientação para a inovação da cultura	9
	Orientação para a inovação da liderança	6
Capacidade de planejamento de marketing	Não se aplica	5
Capacidade de implementação de marketing	Não se aplica	5
Desempenho de inovação	Não se aplica	5

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após a escolha e tradução das escalas, iniciou-se o processo de validação do instrumento de pesquisa, que será detalhado nas próximas subseções.

a) Validação com acadêmicos

Após a tradução do inglês para o português das escalas escolhidas para a pesquisa, o questionário foi avaliado detalhadamente por acadêmicos para assegurar a sua validade de conteúdo. Validade de conteúdo, de acordo com Saunders *et al.* (2009), se refere à extensão à qual o instrumento de medida, ou as questões do questionário, proporcionam cobertura adequada do que se deseja investigar. Assim, no dia 11 de maio de 2015 foi realizada uma rodada para a validação do instrumento de coleta com acadêmicos, na qual três professores doutores, pesquisadores de temas relacionados, realizaram uma análise minuciosa do questionário.

Nesta ocasião, algumas questões foram reescritas para facilitar a compreensão do que se desejava mensurar. Também foi mencionada a necessidade de incluir questões de controle ao longo do questionário para verificar se o respondente estava atento durante seu preenchimento. Também, foram realizados alguns ajustes nas questões de caracterização da empresa e do respondente.

Esta etapa de validação deu origem à 1ª versão do questionário, apresentado no apêndice III.

b) Validação com especialistas

Feita a validação do questionário com acadêmicos, a próxima etapa foi a validação de conteúdo com especialistas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Esta etapa foi realizada com o objetivo de verificar o entendimento das questões por parte dos respondentes para evitar dificuldades no momento do

seu preenchimento. Esta etapa buscou adaptar a linguagem do questionário ao vocabulário comum das empresas que atuam neste setor e contou com a análise de dois especialistas da área com formação e experiência em áreas de atuação distintas: um deles representando uma agência de marketing digital e o outro representando empresas de desenvolvimento de *software*. Esta preocupação de diversificar a área de atuação dos especialistas envolvidos nesta fase de validação se deve ao objetivo de adequar o questionário ao maior número de empresas TICs, atuantes nas mais diversas áreas deste setor, possíveis respondentes desta pesquisa.

A primeira entrevista ocorreu no dia 18 de junho de 2015 e teve duração de 2 horas. O especialista entrevistado é sócio-fundador e diretor comercial de uma agência de marketing digital com 15 anos de mercado, cujos serviços envolvem a gestão de mídias sociais (geração de conteúdo, desenvolvimento de pesquisas, mídias emergentes etc.); métricas e resultados (análise do comportamento do usuário, concorrentes, *link* patrocinados, otimização através de SEO e marketing de busca), desenvolvimento *web* (*websites*, *blogs*, sistema de gestão de conteúdo, integração de pedidos e orçamentos, *e-commerce*) e presença digital (consultoria e planejamento estratégico, campanhas, promoções e marketing digital direcionado). O entrevistado possui formação em Administração de Empresas com especialização em Marketing e está envolvido em todas as áreas estratégicas da organização. Sua avaliação foi bastante minuciosa envolvendo, inclusive, sugestões de melhoria na construção das frases de alguns indicadores. Durante a primeira entrevista, as principais observações se relacionaram a:

- a) Quando se referir às questões de marketing, expandir o conceito para atividades de mercado ou comerciais, pois empresas que não possuem um departamento formal de marketing podem acreditar que não desempenham tais atividades e, desta forma, não se interessar pelo questionário. Este comentário foi extremamente pertinente e, assim, optou-se em utilizar a nomenclatura “marketing/comercial” ao se referir às atividades de marketing da organização;
- b) Outra palavra que causou certo desconforto ao entrevistado foi a de “geração de inovação” ou “gerar inovação” que surgiu em alguns dos

indicadores do construto de orientação para a inovação. Esta sugestão também foi acatada e alterou-se a nomenclatura de “geração de inovação” para “criação de inovação”;

- c) Em relação às questões de controle da pesquisa que declaram “Esta é uma questão de controle. Por favor, selecione a opção x”, a declaração não foi totalmente clara, gerando a dúvida de se se relacionava ao controle de inovação, por exemplo. Para solucionar esta dúvida, a declaração foi alterada para “Esta é uma questão de controle da pesquisa. Por favor, selecione a opção x”.
- d) Na questão 4.9 surgiu uma dúvida sobre o tipo de inovações que os processos da empresa facilitam, se envolveriam a criação, o planejamento, ou a aplicação da inovação. Por tratar-se da inovação de uma forma ampla, este comentário foi desconsiderado;
- e) O vocábulo “inovatividade” também demonstrou ser um pouco confuso. Para esclarecer esta questão, sempre que a palavra era referida, utilizou-se o termo “grau de inovação” para facilitar a sua compreensão por respondentes não acostumados com o jargão acadêmico;
- f) Outro jargão acadêmico que gerou um pouco de dúvidas foi o de “orientação para a inovação”. Para tornar os indicadores mais claros optou-se em utilizar o termo de “empresas voltadas à inovação” ou de “funcionários voltados à inovação”;
- g) Como grande parte das empresas deste setor é formada por micro, pequenas ou médias empresas, a palavra “executivos” ou “gerentes” pode não se adequar à realidade de muitas empresas. Uma sugestão foi a de trocar estas denominações por “líderes” ou “gestores”, pois estas terminações não estão relacionadas ao cargo ocupado, mas sim ao papel que a pessoa exerce na organização. Esta sugestão foi bastante pertinente e, assim, acatada pela pesquisadora;

- h) Finalmente, em relação às questões da parte de caracterização da empresa e do respondente a sugestão foi de alterar a denominação “programas de computador” para “*software*” que é amplamente utilizada pelas empresas, cuja sugestão também foi acatada.

A segunda entrevista também ocorreu no dia 18 de junho de 2015 e teve duração de aproximadamente 50 minutos. O entrevistado é sócio-fundador de uma empresa de desenvolvimento de *software* com 12 anos de mercado. Possui formação em Administração de Empresas com especialização em Marketing e Pós-Graduação em Marketing. A empresa atua no desenvolvimento de *softwares* para planejamento e controle de produção, planejamento e controle de manutenção, gestão de relacionamento do cliente, escrituração e apuração de impostos, ERP entre outros. Esta entrevista foi bastante objetiva com comentários pontuais. Suas principais sugestões disseram respeito a:

- a) Esclarecer um pouco mais as frases de apresentação de cada bloco de indicadores para preparar o respondente para o tipo de questão que ele responderá. Esta sugestão foi acatada, pois o respondente precisa estar bem situado sobre o que deve considerar em suas respostas;
- b) Na questão 3.3 surgiu uma dúvida sobre o que seriam produtos inovadores que possuem melhor desempenho, pois a inovação pode envolver diversos processos. Um pequeno ajuste na descrição foi realizado para remeter à melhoria de desempenho, conforme sugere a escala original em inglês;
- c) Em relação à questão 4.8 sobre a orientação para a inovação dos processos, o entrevistado apontou a dificuldade em compreender o processo de seus concorrentes, pois normalmente só se percebe a inovação pronta, lançada no mercado. Esta questão foi reescrita para torná-la mais clara, conforme sugerido pelo primeiro entrevistado, e foi mantida no questionário. Durante a etapa de análise de dados foi

verificado o desempenho deste indicador e o mesmo foi considerado apropriado na formação do construto;

- d) A exemplo do primeiro entrevistado, este também citou que a palavra “inovatividade” não ficou clara no questionário, para solucionar esta dificuldade adotou-se “grau de inovação” em todas os indicadores que geraram este tipo de dúvida;
- e) Por uma sequência de lógica de raciocínio foi sugerido alterar a ordem das questões 5.4 e 5.5 para que primeiro se responda se são oferecidos treinamentos e então analisem como estes treinamentos acontecem. Esta sugestão também pareceu pertinente e foi acatada;
- f) Finalmente, os indicadores 5.11 e 5.12 geraram dúvida por serem semelhantes, para distinguir que o primeiro se refere a qualquer tipo de recompensa e o segundo se refere à recompensa financeira foi adicionado o termo “financeira” no item 5.12.

Como visto, a maioria das sugestões dos especialistas foram consideradas, refletindo em algumas alterações do questionário. Após a etapa de validação com os especialistas, a 2ª versão do questionário (Apêndice IV) foi enviada para pré-teste.

3.4.2 Pré-teste

O pré-teste refere-se ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, e também de estimar o tempo de aplicação do questionário (MALHOTRA, 2001). Esta etapa foi realizada entre os dias 24 de junho de 2015 e 12 de julho de 2015, quando um *e-mail* com a apresentação da pesquisa e seus objetivos, bem como o *link* para o questionário, foi enviado a 35 empresas atuantes no setor TIC.

Durante os primeiros dias do pré-teste foi possível identificar certa resistência na conclusão do preenchimento do questionário. Através do sistema Qualtrics foi possível verificar que a maioria das empresas se dispunha em participar da pesquisa, pois abriam o *link* do questionário *online*, no entanto não concluíam seu preenchimento. Um dos respondentes (que não chegou a concluir a pesquisa) informou que se sentiu desestimulado em responder o questionário, pois após o primeiro bloco de perguntas a barra de evolução da pesquisa (recurso do próprio sistema Qualtrics) pouco avançou. Este fato ocorreu, pois as questões mais complexas (e desta forma mais demoradas para responder) foram apresentadas por primeiro no questionário, enquanto que as questões de caracterização da empresa e respondente – que por serem mais fáceis e curtas avançam mais na barra de progressão da pesquisa – foram colocadas por último.

Malhotra (2001) comenta sobre a possível resistência dos entrevistados em responder às pesquisas e apresenta algumas alternativas para aumentar a disposição dos respondentes. Segundo ele, o ideal é colocar os tópicos indiscretos ou complicados no final do questionário quando a desconfiança inicial estiver superada e os entrevistados estiverem mais propensos a dar informações, pois as questões de abertura podem ser cruciais para ganhar a confiança e a cooperação dos entrevistados. Desta forma, essas perguntas devem ser simples, interessantes e não-ameaçadoras. As perguntas difíceis, complexas ou maçantes devem ser colocadas no final da sequência, pois depois de estabelecida a comunicação e o envolvimento dos entrevistados, há menor probabilidade de eles objetarem a essas perguntas (MALHOTRA, 2001).

Diante disso, optou-se em inverter a ordem de apresentação das questões: primeiro apresentando o bloco de caracterização da empresa e dos respondentes, seguido pelo bloco de perguntas relacionadas às capacidades arquiteturas de marketing, em seguida as questões relacionadas aos indicadores da orientação para a inovação e finalmente as perguntas sobre o desempenho de inovação. Após esta mudança, percebeu-se uma maior aceitação na continuidade da pesquisa por parte dos respondentes.

No decorrer do período em que foi realizado o pré-teste, foram enviados 35 questionários. Destes, 6 foram preenchidos de forma válida, 12 questionários foram iniciados porém não finalizados (em sua maioria, antes da inversão da ordem das

questões), 2 respostas foram negativas quanto à possibilidade de participação da empresa nesta pesquisa, e os demais não se manifestaram.

Dentre os comentários recebidos das empresas participantes desta etapa, um respondente achou algumas questões muito parecidas. Este comentário já era esperado devido à especificidade dos indicadores das escalas utilizadas que detalham uma prática em diversos indicadores complementares, portanto similares. Os demais respondentes elogiaram a pesquisa ou informaram não encontrar nenhuma dificuldade em seu preenchimento.

Após esta etapa de pré-teste, a versão final do questionário (Apêndice V) foi enviada para as empresas. A coleta teve início no dia 13 de julho de 2015 e foi realizada até o dia 30 de outubro de 2015, totalizando 110 dias de coleta de dados.

3.4.3 Estratégia de coleta

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada através de um questionário *online* auto-administrado utilizando o sistema Qualtrics. Para a formação da base de empresas que atuam no setor pesquisado foram adotadas três estratégias: a) contato direto com núcleos (ou grupos) de associações empresariais do setor nos estados do Paraná e de Santa Catarina, ou com as empresas listadas nos sites destas associações; b) pesquisa na *internet* de empresas que atuam neste setor; c) ao identificar as empresas através das associações empresariais ou da pesquisa na *internet*, buscou-se na plataforma de rede social LinkedIn outras empresas ou profissionais que se relacionavam com as empresas já identificadas, e que também atuavam neste setor.

Os núcleos ou grupos de empresas do setor contatados para formar a base inicial de dados e seus respectivos estados, foram:

- Arranjo Produtivo Local de *Software* de Curitiba – PR;
- Arranjo Produtivo Local de TI de Londrina – PR;
- Assespro – PR;
- Iguassu IT – PR;

- Núcleo de Convergência Digital da ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau - SC);
- Núcleo das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação da ACIC (Associação Comercial e Industrial de Chapecó - SC);
- Núcleo de Informática da ACIBALC (Associação Comercial e Industrial de Balneário Camboriú - SC);
- Núcleo de Informática da ACIRS (Associação Comercial e Industrial de Rio do Sul - SC);
- Núcleo de Inovação Digital e de *Startups* da ACIJS (Associação Comercial e Industrial de Jaraguá do Sul - SC);
- Núcleo de Tecnologia da Informação – PR;
- Núcleo de Tecnologia da Informação da ACIBr (Associação Comercial e Industrial de Brusque - SC);
- Núcleo de Tecnologia da Informação da ACIL (Associação Comercial e Industrial de Lages - SC);
- Núcleo de Tecnologia da Informação e de Comunicação da ACII (Associação Comercial e Industrial de Itajaí - SC);
- NSTi – Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação – PR;
- *Software by Maringá* – PR.

Após a identificação destes núcleos, foi realizado um contato com seus coordenadores com o objetivo de explicar o propósito do estudo e enviar a carta de apresentação e o *link* da pesquisa para ser encaminhado aos seus associados. As associações que colaboraram com a pesquisa encaminhando-a para seus associados foram: Assespro - PR; Núcleo de Tecnologia da Informação da ACIL (Associação Comercial e Industrial de Lages - SC), Núcleo de Informática da ACIRS (Associação Comercial e Industrial de Rio do Sul - SC), *Software by Maringá* – PR; e NSTi (Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação – PR).

Por se tratar de uma pesquisa que envolve questões estratégicas da organização, buscou-se realizar a mesma com os profissionais de cada empresa que estivessem mais envolvidos nos projetos de inovação e nas tomadas de decisão de marketing da organização. Portanto, foi almejada a aplicação da pesquisa aos sócios-proprietários, diretores ou gerentes de marketing, diretores ou

gerentes comerciais, diretores ou gerentes gerais, ou profissionais equivalentes. Para identificar qual era o nome e o cargo do profissional mais indicado em cada organização, e desta forma, fazer um contato mais direcionado, foi utilizada a plataforma de rede social LinkedIn.

A abordagem realizada com as empresas que formaram a base de dados da pesquisa se deu em três passos: 1) Idealmente era realizado um contato telefônico inicial para apresentar os objetivos da pesquisa, seguido pelo envio da carta de apresentação e do *link* para a pesquisa por *e-mail* (quando não era possível realizar o contato telefônico, apenas era enviado o *e-mail* com a carta de apresentação e o *link* para a pesquisa); 2) uma semana após o contato inicial, era enviado um *e-mail* às empresas que não haviam respondido ou completado o questionário, lembrando sobre a pesquisa; 3) trinta dias após o último contato, era enviado um novo *e-mail* informando sobre a última oportunidade para responder a pesquisa às empresas que não haviam respondido ou completado o questionário.

A estratégia de coleta referida resultou em 210 questionários respondidos, o que representa uma taxa de retorno de aproximadamente 18%.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Ao término da coleta de dados, iniciou-se o processo de análise de dados que foi constituído de uma série de etapas: purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes, teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*, estatística descritiva dos dados, teste de confiabilidade das escalas, teste de *common method bias*, e o testes das hipóteses. A descrição de cada uma das etapas é apresentada a seguir.

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

A primeira etapa de análise foi a purificação da base de dados e a validação dos dados dos informantes. Esta etapa constituiu-se de três passos. O primeiro passo envolveu a conferência das questões de controle, ou seja, a eliminação dos casos que não assinalaram corretamente as questões de controle da pesquisa, inseridas justamente para checar o nível de atenção dos respondentes durante o preenchimento da pesquisa. Este passo resultou na eliminação de 35 casos.

O passo seguinte envolveu a análise do quanto os respondentes estavam envolvidos nas decisões de marketing e nos projetos de inovação da organização. Foram eliminados os casos nos quais os respondentes assinalaram a opção “não estou envolvido” nas questões 1.10 e 1.11. Esta fase de purificação resultou na eliminação de mais 9 casos.

O terceiro e último passo da purificação da base de dados analisou o tamanho das empresas. Foram eliminadas as empresas com menos de 10 funcionários ou aquelas com 100 ou mais funcionários para atender aos requisitos do estudo, pelas razões apresentadas anteriormente no tópico 3.3. Este passo eliminou outros 75 casos. O resultado final da etapa de purificação da base de dados demonstrou que 91 questionários foram considerados válidos para o estudo, o que representa aproximadamente 43% do total de questionários preenchidos.

3.5.2 Teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*

A etapa seguinte de análise dos dados consistiu do teste de normalidade. Para tal teste, foi utilizada a ferramenta de *Software* Estatístico SPSS 21. Segundo Hair *et al.* (2009), dois dos testes de normalidade mais comuns são o de Shapiro-Wilks e o de Kolmogorov-Smirnov. Utilizando o *software* estatístico SPSS 21, os dados dos 91 casos foram submetidos a tais testes. Para os dados serem considerados normais, o valor de significância de p deve ser maior do que 0,05 (PALLANT, 2005). Como o resultado dos testes foram significantes para todos os indicadores (valor de $p < 0,05$), pode-se dizer que os dados são não-normais.

As análises de *Boxplots* do SPSS 21 apontaram alguns *outliers*, em especial o caso 19 da base de dados por ser um *outlier* extremo na variável “7.4 Nós esperamos que soluções ágeis sejam encontradas em situações difíceis (ex. no caso de muitas reclamações dos clientes)”. De acordo com Hair *et al.* (2009), um *outlier* é uma observação que é substancialmente diferente das demais observações – isto é, possui um valor extremo – em uma ou mais características ou variáveis e não é representativa da população. Estes autores ainda acrescentam que os *outliers* não podem categoricamente ser caracterizados como benéficos ou problemáticos, mas devem ser vistos em um contexto de análise e devem ser avaliados pelo tipo de informação que eles proporcionam. Quando benéficos, os *outliers* – apesar de diferenciar da maioria da amostra – podem indicar características da população que não seriam descobertas na análise normal, por outro lado, *outliers* problemáticos não são representativos da população e podem seriamente distorcer os testes estatísticos (HAIR *et al.*, 2009).

Por este motivo, optou-se em eliminar apenas os *outliers* que o *software* estatístico SPSS apontou como “caso extremo”. Assim, foi eliminado mais 1 caso, culminando na eliminação de 120 casos após todas as etapas de purificação dos dados que envolveram, como já mencionado: a) a conferência das questões de controle da pesquisa; b) o envolvimento dos respondentes nas decisões de marketing e nos projetos de inovação da organização; c) o tamanho das empresas (sendo que foram consideradas na pesquisa aquelas que possuísem entre 10 e 99 funcionários), e; d) a avaliação de *outliers*. O resultado final totalizou uma amostra válida de 90 empresas.

3.5.3 Estatística descritiva dos dados

A análise dos dados passou então para outra etapa dos testes estatísticos. Com o auxílio do *Software* Estatístico SPSS 21 foram analisadas as estatísticas descritivas dos dados com o objetivo de entender o comportamento de cada variável. Foram analisados os valores mínimos e máximos de cada indicador, a média, o desvio-padrão e a variância.

Os resultados destes testes estatísticos são apresentados no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

3.5.4 Teste de confiabilidade das escalas

Após a análise da estatística descritiva dos indicadores de todos os construtos, foi realizado o teste de confiabilidade das escalas, também utilizando o *Software* Estatístico SPSS 21. Segundo Malhotra (2001), a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se faz medições repetidas de determinada característica. Um dos indicadores mais comumente utilizados para mensurar a consistência interna de uma escala é o Alfa de Cronbach. Idealmente, o Alfa de Cronbach de uma escala deve ser superior a 0.7 (PALLANT, 2005).

Os resultados do teste de confiabilidade das escalas são apresentados no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

3.5.5 Teste de *Common Method Bias*

Como as variáveis endógenas foram coletadas no mesmo momento e utilizando o mesmo instrumento das variáveis exógenas, é recomendado fazer o teste de *common method bias* para verificar se existe algum viés que pode ter distorcido os dados coletados (LOWRY e GASKIN, 2014). Estes vieses se referem à variância que é atribuída ao método de coleta de dados ao invés da variância relacionada ao construto de interesse (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Podsakoff *et al.* (2003) complementam ainda, que os vieses de método de coleta são um problema porque eles são uma das principais fontes de erro de mensuração, sendo que os erros de mensuração ameaçam a validade das conclusões sobre as relações entre as medidas.

Segundo Podsakoff *et al.* (2003), algumas fontes de *common method bias* resultam do fato de que as variáveis independentes e dependentes são obtidas da mesma fonte, enquanto que outras são produzidas pelos itens mensurados por si só, pelo contexto dos itens no instrumento de medida, e/ou o contexto no qual as medidas são obtidas. O viés que pode ocorrer quando a fonte dos dados das variáveis independentes e dependentes é a mesma diz respeito à covariância entre os dados produzida pelo fato que o respondente realiza a mensuração destas variáveis no mesmo momento (PODSAKOFF *et al.*, 2003). O viés relacionado à característica do item refere-se à covariância que é causada pela influência ou interpretação que o respondente pode atribuir a um item unicamente por causa das propriedades ou características específicas que o item possui (PODSAKOFF *et al.*, 2003). *Common method bias* também pode resultar do contexto no qual os itens de um questionário são apresentados ou ainda no contexto no qual as medidas são obtidas, sendo que suas principais influências são o tempo, a localização e o meio utilizado para mensurar o construto (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

O teste de *common method bias* é uma consideração importante na maioria dos estudos comportamentais e deve ser realizado após a validação dos construtos (LOWRY e GASKIN, 2014). Este problema potencial pode ser verificado através do teste de Harman (Harman *one-factor test*) o qual indica, através da inclusão de todas as variáveis de todos os construtos em um mesmo fator de análise, se a maioria da variância pode ser explicada por um único fator geral (PODSAKOFF *et al.*, 2003). O ideal é que o total da variância explicada por este fator seja inferior a 50%.

Os resultados do teste de *common method bias* são apresentados no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

3.5.6 Teste das hipóteses

A última etapa dos testes estatísticos teve o objetivo de avaliar as hipóteses e testar o modelo da pesquisa por meio de modelagem de equação estrutural (*Structural Equation Modeling* – SEM, em inglês). Segundo Lowry e Gaskin (2014), as técnicas de modelagem de equação estrutural são métodos estatísticos para a

modelagem de redes causais de efeitos simultâneos, e uma das suas principais vantagens é a habilidade de incluir variáveis latentes (construtos que não podem ser mensurados diretamente, mas que podem ser estimados através de *proxies*) no modelo causal. Desta forma, o pesquisador pode modelar construtos abstratos compostos por muitos indicadores (variáveis observáveis) e cada qual é uma reflexão ou uma dimensão do construto latente (variável não-observável) (LOWRY e GASKIN, 2014).

Existem duas formas de SEM, uma baseada em covariância, representando os construtos por meio de fatores (*Covariance-Based* – SEM ou CB-SEM) e outra baseada nos mínimos quadrados parciais, representando os construtos por meio de seus componentes (*Partial Least Squares* – PLS, em inglês) (LOWRY e GASKING, 2014). Esta etapa de análise de dados foi desenvolvida utilizando o método PLS, pois, de acordo com Lowry e Gasking (2014), este método é preferível quando o modelo possui construtos de maior ordem, como é o caso do construto de orientação para a inovação, que nesta pesquisa é um construto de segunda ordem representado por cinco dimensões, conforme indica a literatura (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Para a realização dos testes, foi utilizado o *software* estatístico SMART PLS 2.0.

Quando mensurações indiretas (variáveis indicadoras que refletem uma variável latente) são usadas na coleta de dados, o erro de mensuração é virtualmente garantido, assim, é importante analisar os carregamentos dos indicadores (*outer loadings*) para cada construto, bem como a confiabilidade e as validades discriminante e convergente de cada instrumento de medida, antes de testar o modelo teórico (LOWRY e GASKIN, 2014).

Os carregamentos dos indicadores (*outer loadings*), segundo Hair *et al.* (2014), determinam a contribuição absoluta de determinado item à variável latente à qual está vinculado. Segundo estes autores, altos valores de *outer loadings* em um mesmo construto indicam que os indicadores associados têm muito em comum, o que contribui na descrição de tal construto. Portanto, para serem mantidos na análise, os valores de *outer loadings* devem ser superiores a 0,7 (HAIR *et al.*, 2014).

A confiabilidade do construto (*Construct Reliability* – CR, em inglês) mensura a confiabilidade e a consistência interna das variáveis mensuradas que representam um construto latente, sendo que altos níveis de confiabilidade indicam que existe consistência interna, ou seja, que todos os indicadores consistentemente

representam o mesmo construto latente (HAIR *et al.*, 2009). A regra geral é que a confiabilidade estimada seja igual ou maior do que 0,7. No entanto, níveis de confiabilidade entre 0,6 e 0,7 podem ser aceitáveis, contanto que os demais indicadores da validade do construto sejam bons (HAIR *et al.*, 2009). Após a verificação da confiabilidade da escala, também se faz necessário verificar sua validade, ou seja, a extensão na qual a escala ou o conjunto de medidas acuradamente representam o conceito de interesse (HAIR *et al.*, 2009). Duas formas de validade a ser observadas são a validade convergente e a validade discriminante.

A validade convergente avalia o grau no qual os indicadores de um mesmo conceito estão correlacionados, sendo que altas correlações indicam que a escala mede o conceito desejado (HAIR *et al.*, 2009). Uma das formas para avaliar a validade convergente de um modelo é através da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE, em inglês). Segundo Hair *et al.* (2009), a AVE é calculada como a média da variância extraída para o carregamento dos indicadores de um construto e é um indicador resumido de sua convergência. Estes autores também determinam que uma AVE igual ou maior do que 0,5 sugere uma convergência adequada.

A validade discriminante é o grau no qual um construto é distinto dos outros. Assim, alta validade discriminante proporciona evidências de que um construto é único e captura alguns fenômenos que os demais construtos não o fazem (HAIR *et al.*, 2009). A validade discriminante é demonstrada comparando-se os valores da variância média extraída (AVE) para as variáveis latentes com o quadrado das correlações estimadas entre os demais construtos, a lógica é que o construto latente deve explicar mais da variância dos seus itens mensurados do que aquela que compartilha com qualquer outro construto (HAIR *et al.*, 2009). Passar neste teste sugere uma boa evidência de validade discriminante.

Além disso, para a análise dos resultados do modelo de equação estrutural é importante considerar que existem dois tipos de efeitos no modelo: a) há o efeito direto, no qual há uma ligação única entre dois construtos (por exemplo, entre orientação para a inovação e desempenho) e; b) o efeito indireto, que envolve as hipóteses que consideram uma sequência de relações com ao menos um construto interveniente envolvido (HAIR *et al.*, 2009). Na pesquisa, as capacidades de planejamento da estratégia de marketing e de implementação da estratégia de marketing funcionam como construtos intervenientes entre a orientação para a

inovação e o desempenho de inovação em algumas das hipóteses. Neste caso, tais construtos formam um modelo de mediação. Segundo Hair *et al.* (2009) um efeito mediador é o efeito de uma variável ou construto interveniente entre dois outros construtos relacionados. Pode-se dizer que existe uma mediação completa quando a relação entre uma variável antecedente e uma variável consequente se tornam não-significantes após a inserção do construto mediador no modelo, já uma mediação parcial ocorre quando a relação entre uma variável antecedente e uma variável consequente se torna mais fraca, no entanto permanece significativa quando o construto mediador é inserido no modelo (HAIR *et al.*, 2009).

Para a análise do efeito indireto, foi calculado o valor e a significância de tal efeito para as hipóteses de mediação do modelo. Para calcular o efeito indireto, multiplicou-se o valor do primeiro coeficiente de caminho (a) e o segundo coeficiente de caminho (b), assim o efeito indireto é o resultado de $a \times b$. E, para calcular a significância deste efeito, foi realizado um *bootstrap*. Segundo Hair *et al.* (2014), o método de *bootstrapping* 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.*, 2014). Hair *et al.* (2014) apontam ainda que o número de amostras *bootstrap* deve ser elevado, e como regra, são recomendados 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.* (2014), como primeira ação foi aplicada a fórmula do efeito indireto ($a \times b$) para cada uma das 5.000 sub amostras geradas pelo *bootstrap* de cada coeficiente de caminho gerado entre os construtos relacionados com a mediação do modelo. Em seguida, foi calculado o desvio-padrão dos 5.000 valores de efeito indireto. A significância do efeito indireto (valor t) é calculada através do valor original do efeito indireto ($a \times b$) dividido pelo desvio-padrão do *bootstrapping* (HAIR *et al.*, 2014).

Adicionalmente, para analisar cada uma das dimensões das capacidades arquiteturais de marketing como mediadoras da relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação, foi realizado o procedimento sugerido por Preacher e Hayes (2008). Hair *et al.* (2014) indicam este procedimento para os casos onde há mediação múltipla, como é a situação desta pesquisa. Segundo Preacher e Hayes (2008), ao se incluir diversos mediadores em um único modelo, é

possível que o pesquisador determine as magnitudes relativas dos efeitos indiretos específicos associados com todos os mediadores do modelo. Para a realização deste teste de modelo de mediação múltipla, foi utilizada a macro do SPSS indicada por Hayes (2013). Tanto a capacidade de planejamento como a de implementação da estratégia de marketing foram simultaneamente incluídas em um modelo de mediação múltipla ao invés de se estimar as duas capacidades separadamente, em modelos de mediação única. Para confirmar ou rejeitar as hipóteses de mediação foram analisados os intervalos de confiança resultantes de tal teste. Assim, se um intervalo de confiança para um coeficiente estimado não inclui zero, este efeito é assumido como significativo (HAIR *et al.*, 2014).

O capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados – demonstra os resultados dos testes de hipóteses, já, o capítulo seguinte apresenta o contexto no qual a pesquisa foi realizada: o setor de Tecnologia da Informação e de Comunicação (TIC).

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

Este capítulo apresenta o contexto no qual esta pesquisa foi realizada: o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Esta indústria é composta pelos setores de *hardware*, *software* e serviços, no entanto, para esta pesquisa, foram consideradas apenas as empresas atuantes nos setores de *software* e serviços. Estes setores foram eleitos, pois dados da Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES, 2015) indicam que 55% das empresas que atuam no setor possuem atividades voltadas para o desenvolvimento e produção de *software* ou prestação de serviços, o que totaliza cerca de 12.660 empresas, dentre as quais, cerca de 93% podem ser classificadas como micro e pequenas empresas, quando analisadas pelo número de funcionários. Além disso, a importância da indústria de transformação para o setor de TIC vem decrescendo, ao passo que os serviços de TIC, incluindo o desenvolvimento de *softwares*, vêm ganhando espaço e destacando-se pelo desenvolvimento da inovação, a base da competitividade do setor (TALAMONI e GALINA, 2014).

Segundo a classificação do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) elaborada pelo IBGE (2015), estes setores da indústria de Tecnologia de Informação e de Comunicação englobam diversas atividades, tais como as contempladas no Quadro 6.

QUADRO 6 – CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS TICS

Divisão	Grupo	Classes
62	Atividades dos Serviços de Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda; - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis; - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis; - Consultoria em tecnologia da informação; - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.
63	Atividades de Prestação de Serviços de Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas; - Outras atividades de prestação de serviços de informação.

Fonte: CNAE – IBGE, 2015.

A seguir, é apresentado um panorama geral deste setor, e também dados específicos do setor no Brasil, tais como o número de empresas, faturamento, distribuição regional do mercado brasileiro, número de funcionários empregados no setor, entre outras informações. Neste capítulo, ainda são apresentados os dados das empresas participantes da pesquisa, bem como a caracterização dos seus respondentes.

4.1 UM PANORAMA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) promovem mudanças na economia mundial e contribuem para a construção da sociedade do conhecimento (TALAMONI e GALINA, 2014). A indústria de *software* envolve mão-de-obra intensiva, mas requer uma mão-de-obra treinada e especializada. Na verdade, na indústria de *software*, há poucos empregados com baixo nível de treinamento ou educacional, em contraste com as operações manufatureiras de larga escala (ARORA e GAMBARDELLA, 2005). Outro aspecto importante neste setor é o empreendedorismo: as empresas surgem para explorar as oportunidades geradas pelo crescimento da demanda de *software*, no entanto, estas empresas não surgem do nada, frequentemente os empreendedores ou gestores são provenientes de indústrias relacionadas, tais como telecomunicações e *hardware* (ARORA e GAMBARDELLA, 2005).

A verdade é que a indústria de *software* permite a qualquer país participar do setor de alta-tecnologia com apenas uma limitada infraestrutura física. Para Arora e Gambardella (2005), o *software* é para a economia baseada em conhecimento o que o capital é para a manufatura – uma fonte de *input* cuja importância para a produtividade e inovação é muito maior do que é refletida nas receitas ou na participação do PIB, pois os *softwares* fornecem *inputs* básicos para todos os setores industriais, refletindo no aumento da produtividade ao longo de todas as demais indústrias.

Por estas e outras características, diversas pesquisas acadêmicas têm sido aplicadas neste setor nos últimos anos. Lima e Carmona (2011), por exemplo,

realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi identificar os direcionadores de valor de empresas de tecnologia da informação e comunicação situadas na cidade do Recife (Brasil), desta forma, os autores exploraram quais seriam as variáveis fundamentais na criação de valor nesse tipo específico de organização. De acordo com os resultados da pesquisa, o capital intangível é formado por quatro fatores: o capital humano, a gestão do capital humano, o capital estrutural e o ambiente organizacional. Juntos estes fatores respondem por 87% de toda a variância envolvendo o capital intangível das empresas pesquisadas (LIMA e CARMONA, 2011).

Com o objetivo de observar a interação entre a universidade e as pequenas e médias empresas de *software* atuantes no mercado internacional, localizadas no Rio Grande do Sul (Brasil), Puffal *et al.* (2012) encontraram que as interações das universidades com as pequenas e médias empresas de *software* gaúchas que atuam no mercado internacional são menos intensas, mais informais e de menor complexidade, comparando com as interações desenvolvidas pelas demais empresas brasileiras. Os autores observaram ainda que há espaço para um avanço nas relações entre as empresas e as universidades no sentido do aumento do nível de inovação de seus produtos e processos (PUFFAL *et al.*, 2012). Biancolino *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa que buscou identificar os parâmetros que são aplicáveis para a gestão da inovação no campo de serviços das empresas de tecnologia da informação em uma empresa no Brasil. Com base nos resultados da pesquisa, os autores concluem que, quando se lida com o processo de inovação, as empresas de tecnologia da informação devem incorporar o processo de inovação no seu discurso, para que desta forma, as questões relacionadas sejam discutidas de forma transparente de acordo com a visão dos negócios e da sua importância para os clientes (BIANCOLINO *et al.*, 2013).

Hakala (2013), que aplicou sua pesquisa em empresas de *software* finlandesas, buscou investigar a relação entre a orientação empreendedora e a orientação para a aprendizagem sobre duas dimensões de desempenho: lucratividade e crescimento. Os resultados de seu estudo evidenciam que os efeitos da orientação empreendedora sobre a lucratividade são mediados pelos comportamentos orientados para a aprendizagem, no entanto, a orientação para a aprendizagem não parece ter um efeito similar sobre o crescimento (HAKALA, 2013). Lew e Sinkovics (2013) desenvolveram e testaram um modelo que explica a

que extensão que os mecanismos de governança comportamental intra-empresas nas alianças tecnológicas internacionais afetam as capacidades de inovação e os desempenhos no nível empresarial. Os resultados indicam que as alianças tecnológicas não tem relação direta com o desempenho da empresa, mas a inovação tecnológica conduzida pelas alianças tecnológicas estratégicas contribui para o desempenho dos negócios (LEW e SINKOVICS, 2013).

Ao analisarem a evolução da inovação tecnológica no setor de tecnologia da informação e de comunicação no Brasil, Talamoni e Galina (2014) encontraram que o setor vem crescendo consideravelmente no Brasil nos últimos anos e possui grande potencial para se desenvolver ainda mais, no entanto precisa focar o seu crescimento no desenvolvimento do conhecimento e inovação. Finalmente, Nannetti *et al.* (2015) procuraram avaliar qual o impacto da satisfação dos funcionários em empresas de *software* de Belo Horizonte (Brasil) diretamente sobre a satisfação dos clientes. Os resultados sugerem que as melhores práticas de recursos humanos realmente influenciam a satisfação dos funcionários e que a qualidade percebida do serviço influencia positivamente a satisfação dos clientes, contudo, não se constatou relação significativa entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes (NANNETTI *et al.*, 2015).

Alguns números permitem ter uma dimensão deste setor que, como visto, tem sido considerado a unidade de análise de muitos estudos. Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES, 2015), o valor total do mercado mundial de TI é de 2.090 bilhões de dólares e o principal segmento da distribuição mundial de TI é o de *hardware* que representa 49% do setor, seguido por serviços com 31% de participação e o de *software* com 20%.

A média mundial do crescimento do setor em 2014 foi de 4,04%, enquanto que o Brasil apresentou um aumento de 6,7% em relação ao ano de 2013, atingindo um mercado de 60 bilhões de dólares (ABES, 2015). Com este resultado, o Brasil permanece na lista dos países que apresentaram maior crescimento setorial, mantendo a 7ª posição no *ranking* mundial de investimentos em TI, atrás apenas dos Estados Unidos, China, Japão, Reino Unido, Alemanha e França (vide tabela 1).

TABELA 1 – RANKING DOS PAÍSES COM MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO MUNDIAL DE TI

Posição	País	Mercado interno*
1	Estados Unidos	US\$ 679 bilhões
2	China	US\$ 201 bilhões
3	Japão	US\$ 148 bilhões
4	Reino Unido	US\$ 115 bilhões
5	Alemanha	US\$ 102 bilhões
6	França	US\$ 73 bilhões
7	Brasil	US\$ 60 bilhões

* Excluídas exportações.

Fonte: Adaptado de Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências (ABES, 2015).

Segundo Arora e Gambardella (2005), o Brasil apresenta uma participação incomum de investimentos em TI em relação ao seu PIB: no ano 2000 o Brasil investiu 8,3%, enquanto que os Estados Unidos investiram 7,9%, a China investiu 5,7%, Argentina 4,0% e o México investiu 3,2% de seu Produto Interno Bruto em TI. Ao que indica, as instituições financeiras têm sido centrais para o crescimento da indústria de *software* no Brasil, bem como a indústria de telecomunicações que tem aumentado a demanda por *softwares* de comunicação (para uso em *smartphones*) (ARORA e GAMBARDELLA, 2005).

4.2 O SETOR DE *SOFTWARE* E DE SERVIÇOS TIC NO BRASIL

O mercado doméstico de Tecnologia da Informação, que inclui *hardware*, *software* e serviços, movimentou 60 bilhões de dólares em 2014 no Brasil, representando 2,6% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo (ABES, 2015). Na tabela 2, a qual apresenta os números do mercado total de TIC no Brasil em 2014, é possível perceber a predominância de atuação no mercado interno das empresas nos três segmentos: no setor de *software* as vendas domésticas representam 98% do faturamento; no setor de serviços 96% e *hardware* 99%.

TABELA 2 – FATURAMENTO TOTAL DO SETOR TIC NO BRASIL – 2014 (US\$ MILHÕES)

Segmento	Mercado Doméstico	Exportação	Mercado Total
<i>Software</i>	11.215	225	11.440
Serviços	13.967	633	14.600
<i>Hardware</i>	34.841	326	35.167
Total	60.023	1.184	61.207

Fonte: Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências (ABES, 2015).

Ao considerar a distribuição regional do faturamento do mercado brasileiro de TI, na tabela 3, é possível identificar a importância da região Sudeste e Sul que juntas representam em torno de 75% do mercado nacional e movimentaram cerca de 45 bilhões de dólares em 2014 (ABES, 2015).

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DO MERCADO BRASILEIRO DE TI

Região	Hardware	Software	Serviços	Total
Sudeste	55,7%	63,6%	64,2%	60,67%
Sul	15,9%	13,9%	13,3%	14,53%
Centro-Oeste	9,7%	11,1%	12,2%	10,9%
Nordeste	13,4%	8,4%	7,4%	10,1%
Norte	5,1%	2,8%	2,8%	3,7%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências (ABES, 2015).

Segundo dados da ABES (2015), o setor de *software* conta com 9.308 empresas dedicadas ao desenvolvimento e comercialização de *software* e apresentou um mercado doméstico de 11,2 bilhões de dólares em 2014, tendo um crescimento de 12,8% sobre 2013. Já o setor de serviços TIC possui um mercado doméstico de 14 bilhões de dólares e apresentou um aumento de 7,3% em relação ao ano anterior. Este setor conta com 3.352 empresas dedicadas à exploração econômica dos serviços relacionados à Tecnologia de Informação e de Comunicação. No conjunto, *software* e serviços tiveram um crescimento de 9,7% sobre os resultados de 2013, acima da grande maioria dos demais setores da economia brasileira, e também acima do PIB brasileiro (ABES, 2015). A tabela 4 apresenta um resumo destas informações do setor.

TABELA 4 – INFORMAÇÕES DE MERCADO DO SETOR DE *SOFTWARE* E SERVIÇOS EM 2014

Indicador	Software	Serviços
Mercado doméstico	11,2 bilhões de dólares	14 bilhões de dólares
Crescimento (2014 x 2013)	12,8%	7,3%
Número de empresas	9.308	3.352

Fonte: Adaptado de Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências (ABES, 2015).

Considerando apenas as empresas dedicadas ao desenvolvimento e produção de *software* (3.642 empresas, segundo dados ABES 2015), há uma predominância das micro e pequenas empresas que representam quase 95% das empresas desenvolvedoras de *software*, conforme apresentado na tabela 5. No entanto, pode-se observar que as pequenas empresas ainda são maioria e representam quase metade das empresas que atuam neste segmento.

TABELA 5 – PORTE DAS EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE *SOFTWARE*

Porte	Participação
Microempresa	45,62%
Pequena empresa	49,02%
Média Empresa	4,33%
Grande empresa	1,03%

Fonte: Adaptado de Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências (ABES, 2015).

Em relação ao número de pessoas ocupadas, durante o período de 2003 a 2009, este indicador no setor de *software* e serviços cresceu em média 10,1% ao ano e estima-se que para 2014 o total era de cerca de 720 mil pessoas ocupadas (SOFTEX, 2012). Este número demonstra a importância do setor na geração de emprego no país.

Feita a apresentação das características do setor de *software* e de serviços no Brasil, o subcapítulo seguinte apresenta a caracterização das empresas e dos respondentes participantes da pesquisa.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa é composta por 90 empresas do setor de Tecnologia da Informação e da Comunicação. A população abrange as empresas de todo o território nacional, especialmente dos estados de Santa Catarina e do Paraná, regiões onde houve uma concentração dos esforços para a coleta dados e de onde resultaram 79% das empresas participantes. A tabela 6 apresenta o número de empresas participantes na pesquisa por estado brasileiro.

TABELA 6 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Estado	Nº. de empresas	Percentual
SC	48	53,4%
PR	23	25,6%
SP	9	10,0%
MG	3	3,3%
CE	2	2,2%
RJ	2	2,2%
RS	2	2,2%
DF	1	1,1%
Total	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para a presente pesquisa, foram selecionadas as pequenas e médias empresas de serviço que atuam neste setor. De acordo com a definição do SEBRAE (2015), as pequenas empresas de serviços são aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários, enquanto que as empresas de serviços de médio porte possuem entre 50 e 99 funcionários.

A tabela 7 apresenta o número de empresas participantes da pesquisa por tamanho, considerando a amostra final utilizada nas análises, após a eliminação de casos conforme os critérios descritos no subcapítulo 3.5.

TABELA 7 – PORTE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Número de funcionários	Porte	Nº. de empresas	Percentual
De 10 a 19 funcionários	Pequena	42	46,7%
De 20 a 49 funcionários	Pequena	33	36,7%
Entre 50 e 99 funcionários	Média	15	16,6%
Total		90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação ao tempo em que as empresas pesquisadas atuam neste mercado, a maioria delas possui mais de 10 anos de atuação (quase 65% da amostra). Ao cruzar esta informação com o porte das empresas, pode-se perceber que o tempo de atuação no mercado não está relacionado ao tamanho da empresa. Este dado reflete os resultados do relatório ABES (2015) que demonstra que apenas 1,03% das empresas TIC são de grande porte. A tabela 8 apresenta o número de empresas de acordo com o tempo de atuação no mercado e também o cruzamento com a informação do porte das empresas pesquisadas.

TABELA 8 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS x PORTE

Tempo de Atuação no Mercado	Porte		Total de empresas	Percentual
	Pequena	Média		
Entre 1 e 2 anos	1	0	1	1,1%
Entre 2 e 5 anos	7	0	7	7,8%
Entre 5 e 10 anos	20	4	24	26,7%
Mais de 10 anos	47	11	58	64,4%
Total	75	15	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A tabela 9 apresenta as principais áreas de atuação das empresas participantes da pesquisa. Esta classificação segue as classes de atividades de acordo com o CNAE (2015) e considera as divisões “62 - Atividades dos Serviços de Tecnologia da Informação” e “63 - Atividades de Prestação de Serviços de Informação”.

Como se pode perceber na tabela 9, muitas empresas atuam em mais de uma área. Dentre as principais atividades das empresas participantes da pesquisa, pode-se perceber uma predominância nas áreas de desenvolvimento e licenciamento de *software* (com 78,9% e 45,6% de empresas que atuam nesta área,

respectivamente), seguidas pelas empresas de suporte técnico (43,3%) e de consultoria (34,4%).

TABELA 9 – ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Área de Atuação	Nº. de empresas	Percentual
Desenvolvimento de <i>software</i>	71	78,9%
Licenciamento de <i>software</i>	41	45,6%
Consultoria em TI	31	34,4%
Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na <i>internet</i>	19	21,1%
Gestão de portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na <i>internet</i>	13	14,4%
Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI	39	43,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como esta pesquisa envolve questões estratégicas da organização, buscou-se realizar a mesma com os profissionais de cada empresa que estivessem mais envolvidos nos projetos de inovação e nas tomadas de decisão de marketing da organização. Portanto, foi almejada a aplicação da pesquisa aos sócios-proprietários, diretores ou gerentes de marketing, diretores ou gerentes comerciais, diretores ou gerentes gerais, ou profissionais equivalentes.

A tabela 10 apresenta os cargos dos respondentes da pesquisa. Observa-se uma elevada participação dos sócios/proprietários e dos diretores gerais ou executivos que juntos totalizam cerca de 65% dos respondentes. Estas informações combinadas com as respostas do nível de envolvimento do respondente nos projetos de inovação (tabela 11) e nas tomadas de decisões de marketing (tabela 12) indicam que os informantes tinham o conhecimento necessário para responder às questões deste estudo.

O grau de envolvimento dos respondentes nos projetos de inovação e também o grau de envolvimento nas tomadas de decisão de marketing foram algumas das questões utilizadas na purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes. Dentre os 90 casos válidos desta pesquisa, cerca de 90% dos respondentes estavam envolvidos ou muito envolvidos nos projetos de inovação e nas tomadas de decisão de marketing.

TABELA 10 – CARGO DOS RESPONDENTES

Cargo	Nº. de respondentes	Percentual
Sócio/proprietário	34	37,8%
Diretor Geral/Executivo	25	27,8%
Gerente Geral	7	7,8%
Gerente Comercial	5	5,6%
Área Comercial	4	4,4%
Área de Marketing	4	4,4%
Gerente de Projetos	3	3,3%
Gerente de Marketing	2	2,2%
Área de Projetos	1	1,1%
Outros	5	5,6%
Total	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

TABELA 11 – ENVOLVIMENTO DOS RESPONDENTES NOS PROJETOS DE INOVAÇÃO

Grau de Envolvimento	Nº. de respondentes	Percentual
Estou muito envolvido	56	62,2%
Estou envolvido	25	27,8%
Estou pouco envolvido	9	10,0%
Total	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

TABELA 12 – ENVOLVIMENTO DOS RESPONDENTES NAS TOMADAS DE DECISÃO DE MARKETING

Grau de Envolvimento	Nº. de respondentes	Percentual
Estou muito envolvido	64	71,1%
Estou envolvido	16	17,8%
Estou pouco envolvido	10	11,1%
Total	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Considerando o tempo de atuação do respondente na empresa, cerca de 70% trabalham há mais de 5 anos. Isto é reflexo do cargo dos respondentes da pesquisa e também do tempo de atuação das empresas pesquisadas no mercado. Como a maioria dos respondentes são os sócios proprietários ou diretores geral/executivo e, a maioria das empresas respondentes atua há mais de 5 anos no mercado, espera-se que o tempo de atuação dos respondentes nas empresas

acompanhe o tempo de atuação no mercado da própria empresa. A tabela 13 detalha o número de respondentes por tempo de atuação na empresa.

TABELA 13 – TEMPO DE ATUAÇÃO DO RESPONDENTE NA EMPRESA

Tempo de Atuação na Empresa	Nº. de respondentes	Percentual
Menos de 1 ano	6	6,7%
Entre 1 e 2 anos	5	5,6%
Entre 2 e 5 anos	14	15,6%
Entre 5 e 10 anos	24	26,7%
Mais de 10 anos	41	45,6%
Total	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, seguindo a ordem da análise de dados apresentada no item 3.5 – Técnicas de Análise de Dados.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do teste das hipóteses. Inicialmente, são apresentadas as análises estatísticas envolvidas na preparação dos dados para tais testes, como: análise descritiva dos dados, teste de confiabilidade das escalas e o teste de *common method bias*.

Realizados os testes iniciais, a subseção 5.2 apresenta os resultados da avaliação e dos testes do modelo de mensuração e suas implicações são discutidas com o auxílio de um modelo alternativo.

5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES

A etapa de preparação dos dados para o teste das hipóteses consiste da análise descritiva dos dados, que tem por objetivo entender o comportamento de cada variável. Também consiste do teste de confiabilidade das escalas para verificar o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se faz medições repetidas (MALHOTRA, 2001). E, finalmente, o teste de *common method bias* que busca verificar se existe algum viés que pode ter distorcido os dados coletados (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Cada uma destas análises é apresentada a seguir.

5.1.1 Análise descritiva dos dados

Para a análise descritiva dos dados, optou-se como ferramenta o *Software Estatístico SPSS 21*. A tabela 14 apresenta os dados referentes às dimensões que compõem o construto de orientação para a inovação, que nesta pesquisa é tratado como um construto de segunda ordem. A primeira dimensão é a “Orientação para a Inovação da Estratégia Organizacional”, esta variável latente é formada por 3

indicadores. Os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados, ou seja, a diferença entre o maior e o menor valor (FREUND, 2006). As médias dos indicadores desta escala estão próxima a 5, ou levemente superior à média da escala que é 4, representando que as empresas participantes desta pesquisa parcialmente concordam com as declarações sobre a orientação para inovação da estratégia organizacional. O desvio-padrão, que indica o quão dispersos os valores estão em relação à média (FREUND, 2006) é inferior a 2, coerente com o esperado. O valor da variância, que também é um indicador de dispersão, está condizente com o desvio-padrão destas variáveis.

A dimensão de “Orientação para a Inovação da Estrutura e Processo” é composta por 9 indicadores. Os dados referentes a estes indicadores também apresentaram amplitude de 1 a 7, como pode ser observado na tabela 14, e as médias variam entre 3,83 e 4,90, próximas à média da escala que é de 4, indicando que as empresas pesquisadas pouco concordam ou discordam com as declarações desta escala. Seis dos nove indicadores deste construto apresentaram um desvio-padrão elevado, acima de 2, indicando uma maior dispersão das respostas em relação à média da amostra para cada indicador.

Para a dimensão de “Orientação para a Inovação dos Sistemas de RH”, a qual é composta por 12 indicadores, a tabela 14 apresenta que os valores mínimos e máximos apontam valores registrados em ambos os extremos da escala. As médias dos indicadores estão na faixa de 4 a 5 pontos, exceto o indicador 6.12 “Empregados voltados para a inovação recebem bônus financeiro” que apresentou média de 3,74. Isto significa que, enquanto para os demais indicadores, as empresas pesquisadas pouco concordam com as declarações da escala, para a variável 6.12 elas discordam parcialmente, indicando uma posição negativa. Este mesmo indicador (6.12) apresentou desvio-padrão e variância mais altos, apontando uma maior dispersão das respostas em relação à média da amostra.

TABELA 14 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
4.1 Estratégia Organizacional	90	1	7	4,62	1,548	2,395
4.2 Estratégia Organizacional	90	1	7	5,02	1,729	2,988
4.3 Estratégia Organizacional	90	1	7	5,53	1,523	2,319
5.1 Estrutura e Processo	90	1	7	4,01	2,144	4,595
5.2 Estrutura e Processo	90	1	7	3,83	2,189	4,792
5.3 Estrutura e Processo	90	1	7	4,21	2,201	4,843
5.4 Estrutura e Processo	90	1	7	3,90	2,099	4,406
5.5 Estrutura e Processo	90	1	7	4,50	2,105	4,433
5.6 Estrutura e Processo	90	1	7	4,84	1,994	3,976
5.7 Estrutura e Processo	90	1	7	4,90	2,067	4,271
5.8 Estrutura e Processo	90	1	7	4,59	1,817	3,301
5.9 Estrutura e Processo	90	1	7	4,90	1,830	3,349
6.1 Sistemas de RH	90	1	7	4,79	1,639	2,685
6.2 Sistemas de RH	90	1	7	5,19	1,426	2,043
6.3 Sistemas de RH	90	1	7	4,74	1,743	3,037
6.4 Sistemas de RH	90	1	7	4,19	1,841	3,391
6.5 Sistemas de RH	90	1	7	4,01	1,875	3,517
6.6 Sistemas de RH	90	1	7	4,44	1,897	3,598
6.7 Sistemas de RH	90	1	7	4,44	1,932	3,733
6.8 Sistemas de RH	90	1	7	4,32	1,959	3,839
6.9 Sistemas de RH	90	1	7	4,79	1,869	3,494
6.10 Sistemas de RH	90	1	7	4,86	1,870	3,496
6.11 Sistemas de RH	90	1	7	4,62	1,946	3,788
6.12 Sistemas de RH	90	1	7	3,74	2,216	4,911
7.1 Cultura	90	1	7	5,04	1,600	2,560
7.2 Cultura	90	2	7	5,97	1,276	1,628
7.3 Cultura	90	3	7	6,27	1,149	1,321
7.4 Cultura	90	3	7	6,20	1,144	1,308
7.5 Cultura	90	1	7	6,02	1,263	1,595
7.6 Cultura	90	2	7	5,69	1,338	1,790
7.7 Cultura	90	1	7	5,01	1,726	2,977
7.8 Cultura	90	1	7	4,59	2,093	4,380
7.9 Cultura	90	1	7	3,93	2,108	4,445
8.1 Liderança	90	1	7	5,60	1,549	2,400
8.2 Liderança	90	2	7	5,91	1,387	1,925
8.3 Liderança	90	1	7	3,10	1,749	3,057
8.4 Liderança	90	2	7	5,89	1,328	1,763
8.5 Liderança	90	1	7	5,61	1,363	1,858
8.6 Liderança	90	2	7	5,20	1,515	2,297

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A dimensão de “Orientação para a Inovação da Cultura” é constituída por 9 indicadores, os quais divergiram em relação às suas amplitudes, como pode ser observado na tabela 14. Destaque para os indicadores 7.3 “Na nossa empresa nós somos abertos para inovações (ex. relacionadas a produtos e/ou processos)” e 7.4 “Nós esperamos que soluções ágeis sejam encontradas em situações difíceis (ex. no caso de muitas reclamações dos clientes)” que apresentaram as menores amplitudes, sendo que seu valor mínimo registrado foi 3. Isto significa que nenhum dos casos discordou ou discordou totalmente destes indicadores. As médias dos valores dos indicadores desta dimensão foram, de uma forma geral, superiores às médias das demais dimensões da orientação para a inovação, exceto para o indicador 7.8 “Na nossa empresa há espaços informais para a discussão de ideias inovadoras (ex. cafeteria ou *intranet*)” e também o indicador 7.9 “Organizamos eventos para discutir inovações de produtos/serviços com clientes e/ou parceiros” que apresentaram média de 4,59 e 3,93, respectivamente. Este resultado indica que as empresas participantes da pesquisa praticamente não concordam e nem discordam com a declaração do indicador 7.8 e que apresentam uma parcial discordância do indicador 7.9. Estes dois últimos indicadores também apresentaram maior valor de desvio-padrão e de variância, indicando a dispersão das respostas em relação à média da amostra.

Finalmente, a dimensão de “Orientação para a Inovação da Liderança” é formada por 6 indicadores que variaram sua amplitude de 1 a 7 ou de 2 a 7 (vide tabela 14) e apresentaram médias superiores a 5, exceto para o item 8.3 “Os gestores da nossa empresa criticam comportamentos dos empregados que não são voltados à inovação” que teve média de 3,10. Estes resultados indicam uma posição de concordância para os indicadores com médias superiores a 5 e uma parcial discordância para o indicador 8.3. Os valores de desvio-padrão e de variância estão adequados para todas as variáveis deste construto.

A tabela 15 apresenta os dados dos construtos que representam as dimensões das Capacidades Arquiteturais de Marketing.

TABELA 15 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DAS CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
2.1 Planejamento	90	2	7	4,72	1,341	1,798
2.2 Planejamento	90	2	7	5,20	1,124	1,263
2.3 Planejamento	90	2	7	4,67	1,324	1,753
2.4 Planejamento	90	2	7	4,72	1,438	2,068
2.5 Planejamento	90	2	7	4,50	1,274	1,624
3.1 Implementação	90	1	6	4,17	1,448	2,096
3.2 Implementação	90	1	7	4,20	1,432	2,049
3.3 Implementação	90	1	7	4,56	1,358	1,845
3.4 Implementação	90	1	7	4,49	1,455	2,118
3.5 Implementação	90	1	7	4,66	1,415	2,004

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Uma das dimensões das capacidades arquiteturas de marketing é a “Capacidade de Planejamento da Estratégia de Marketing”. Esta dimensão é composta por 5 indicadores sendo que todas as variáveis apresentaram valor mínimo de 2 e valor máximo de 7 pontos (vide tabela 15), o que significa que nenhum dos casos desta pesquisa julgou-se muito pior do que seus concorrentes para estas declarações. As médias variaram entre 4,50 e 5,20, indicando que, para 4 dos 5 indicadores, as empresas pesquisadas avaliaram-se como nem melhor e nem pior do que seus concorrentes, e para o indicador 2.2 “Habilidades para segmentar e definir o mercado-alvo” tais empresas avaliaram-se como pouco melhor do que seus concorrentes. Todos os indicadores apresentaram desvio-padrão e variância normais.

Quanto à dimensão de “Capacidade de Implementação da Estratégia de Marketing”, a qual também é composta também por 5 indicadores, esta apresentou amplitude de 1 a 7 para todas as variáveis, exceto o item 3.1 “Alocação efetiva dos recursos da área de marketing/comercial” que apresentou amplitude de 1 a 6. Isto indica que para este indicador, nenhuma das empresas participantes avaliou-se como muito melhor do que os concorrentes. Na realidade, este é o único indicador de toda a pesquisa que não obteve a pontuação máxima da escala. As médias ficaram todas ligeiramente abaixo de 5, indicando que as empresas pesquisadas não se consideram nem melhor e nem pior do que seus concorrentes. Os desvios-padrão e variâncias apresentaram valores adequados.

A tabela 16 apresenta os dados dos indicadores de desempenho de inovação.

TABELA 16 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
12.1 Desempenho	90	1	7	4,81	1,571	2,470
12.2 Desempenho	90	1	7	4,71	1,657	2,747
12.3 Desempenho	90	1	7	5,61	1,296	1,679
12.4 Desempenho	90	2	7	5,58	1,357	1,842
12.5 Desempenho	90	1	7	4,01	1,946	3,786

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O construto de “Desempenho de Inovação” é composto por 5 indicadores sendo que todas as variáveis apresentaram valor mínimo de 1 e valor máximo de 7 pontos, exceto a variável 12.4 “Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços” que apresentou valor mínimo de 2 e máximo de 7 pontos. Isto representa que nenhuma das empresas participantes discordou totalmente da declaração do indicador 12.4. As médias variaram entre 4,01 e 5,61 indicando que as respostas das empresas variaram entre não concordar e não discordar destas declarações e concordar parcialmente. Todos os indicadores apresentaram desvio-padrão e variância normais.

Após a análise descritiva dos indicadores dos construtos, cada uma das escalas teve a sua confiabilidade testada, sendo que os resultados obtidos são apresentados a seguir.

5.1.2 Teste de confiabilidade das escalas

Após a análise descritiva dos dados, foi realizado o teste de confiabilidade das escalas. Para a realização deste teste também foi utilizado o Software Estatístico SPSS 21.

Como pode ser observado na tabela 17, todas as escalas do presente trabalho alcançaram níveis desejados de confiabilidade.

TABELA 17 – TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Escala	Número de indicadores	Alfa de Cronbach
Orientação para a Inovação	39	0,969
Capacidade de Planejamento de Marketing	5	0,892
Capacidade de Implementação de Marketing	5	0,918
Desempenho de Inovação	5	0,758

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A escala de orientação para a inovação apresentou o valor de Alfa de Cronbach de 0,969. Este resultado indica que esta escala produz resultados consistentes quando se faz medições repetidas. As duas escalas das dimensões das capacidades arquiteturais de marketing, ambas com 5 indicadores cada, também apresentaram valores de Alfa de Cronbach elevados: 0,892 para a capacidade de planejamento da estratégia de marketing e 0,918 para a capacidade de implementação da estratégia de marketing. Estes valores também confirmam a consistência de resultados na aplicação destas escalas. Finalmente, a escala de desempenho de inovação – cujo número de indicadores é 5 – apresentou um Alfa de Cronbach de 0,758, o menor dentre as escalas utilizadas nesta pesquisa, no entanto, ainda superando o valor idealmente exigido de 0,7 (PALLANT, 2005).

A seguir, é discutido o último teste realizado, antes do teste das hipóteses: o teste de *Common Method Bias*.

5.1.3 Teste de *Common Method Bias*

O último teste realizado antes do teste das hipóteses foi o teste de *Common Method Bias*. Este teste foi realizado para estabelecer se existe algum viés que pode ter distorcido os dados coletados, e se faz necessário, pois as variáveis independentes e dependentes da pesquisa foram coletadas da mesma fonte e no mesmo momento. Para tal verificação, foi utilizado o teste de Harman (*Harman one-factor test*) o qual indica, através da inclusão de todas as variáveis de todos os construtos em um mesmo fator de análise, se a maioria da variância pode ser

explicada por este único fator geral (PODSAKOFF *et al.*, 2003). A análise fatorial resultou em onze componentes com *Eigenvalues* maior que 1, sendo que o primeiro deles correspondeu a apenas 40,26% de variância.

Como o teste não resultou em um único componente e o fator 1 não explica a maioria da variância, é possível afirmar que os dados da pesquisa não sofrem de *common method bias*. Ou seja, os dados são confiáveis para se realizar a análise da influência da variável independente sobre as variáveis dependentes.

Os testes estatísticos realizados até o momento tiveram como objetivo avaliar os dados e as escalas do trabalho, preparando-os para a próxima etapa de teste das hipóteses.

5.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Para alcançar os objetivos específicos do presente estudo, as hipóteses foram testadas por meio do método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS, em inglês). O construto de orientação para a inovação é tratado, nesta pesquisa, como um construto de segunda ordem, enquanto que os construtos de capacidade de planejamento da estratégia de marketing, capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação são construtos de primeira ordem.

A análise do carregamento dos indicadores (*outer loadings*) determina a contribuição absoluta de determinado item à variável latente à qual está vinculado (HAIR *et al.*, 2014). Para serem mantidos na análise, os valores de *outer loadings* devem ser superiores a 0,7 (HAIR *et al.*, 2014). A tabela apresentada no apêndice VI demonstra o valor original dos *outer loadings* dos indicadores das dimensões (quando necessário) e dos construtos da pesquisa. A coluna “Dimensão” indica o quanto o indicador carrega na sua própria dimensão, enquanto que a coluna “Construto” demonstra o quanto cada indicador carrega no seu próprio construto.

Conforme os dados do apêndice VI, nem todos os indicadores alcançaram um carregamento superior a 0,7 na sua própria dimensão como a literatura sugere

(HAIR *et al.*, 2014). Por este motivo, tais indicadores foram eliminados da análise, sendo que uma nova análise de *outer loadings* foi realizada, como pode ser observado na tabela 18.

TABELA 18 – ANÁLISE FINAL DOS *OUTER LOADINGS* DOS INDICADORES DA PESQUISA

Indicadores	Dimensão	Construto
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		0,125*
4.1 Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.	0,850	0,643
4.2 Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.	0,841	0,638
4.3 Nossa empresa oferece produtos inovadores baseados na melhoria de desempenho.	0,924	0,741
ESTRUTURA E PROCESSO		0,325*
5.1 Nossa empresa tem uma área específica para a criação de inovação.	0,778	0,620
5.2 Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.	0,768	0,590
5.3 Na nossa empresa as pessoas sabem quem é o responsável pelas inovações.	0,765	0,569
5.4 Há recursos disponíveis para a criação de inovações na área responsável por inovações.	0,791	0,616
5.5 A área responsável pelas inovações tem conhecimentos e habilidades suficientes para a criação de inovações.	0,800	0,619
5.6 Os processos na nossa empresa são estabelecidos para criar inovações para os clientes.	0,888	0,843
5.7 Nossos processos para a criação de inovações são considerados muito importantes.	0,877	0,873
5.8 Nossa empresa foca mais no processo de criação de inovações do que nossos concorrentes focam neste processo.	0,868	0,831
5.9 Os processos da nossa empresa facilitam inovações.	0,819	0,832
SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS		0,326*
6.1 As habilidades e conhecimentos para a gestão de inovações são um critério importante para o recrutamento de pessoas.	0,718	0,630
6.2 Esperamos alto grau de inovação e criatividade dos nossos novos empregados.	0,724	0,627
6.3 Durante o processo de recrutamento nós avaliamos o grau de inovação e a criatividade dos candidatos.	0,762	0,650
6.4 São oferecidos regularmente programas de treinamento para aumentar o grau de inovação individual dos funcionários.	0,716	0,678
6.6 Em treinamentos comunicamos aos empregados a importância de estarem voltados à inovação.	0,836	0,795
6.7 A nossa empresa avalia as habilidades de inovação dos empregados.	0,861	0,802
6.8 Incorporamos a disposição para a inovação dos empregados como um critério de avaliação.	0,892	0,792
6.9 Consideramos e avaliamos as ações inovadoras dos nossos empregados.	0,850	0,791
6.10 As ações inovadoras dos empregados são importantes para a avaliação de desempenho.	0,839	0,734
6.11 Empregados voltados para a inovação são recompensados.	0,744	0,661
(continua)		

Indicadores	Dimensão	Construto
CULTURA		0,170*
7.1 Nós enfatizamos especialmente o grau de inovação e criatividade no trabalho.	0,784	0,727
7.3 Na nossa empresa nós somos abertos para inovações (ex. relacionadas a produtos e/ou processos)	0,801	0,634
7.5 Na nossa empresa nós esperamos que novos produtos e serviços com valor agregado sejam identificados e desenvolvidos.	0,861	0,692
7.6 Valorizamos ideias não-convencionais.	0,872	0,690
7.7 As histórias de comportamento exemplar dos nossos líderes em relação à inovação são divulgados na organização.	0,768	0,697
LIDERANÇA		0,199*
8.1 Os gestores da nossa empresa estimulam atividades que gerem inovações.	0,903	0,807
8.2 Os gestores da nossa empresa apreciam as atitudes voltadas à inovação de seus empregados.	0,861	0,746
8.4 Os gestores da nossa empresa apoiam empregados que pensam e agem de maneira inovadora.	0,851	0,703
8.5 Os gestores da nossa empresa pensam e agem de maneira inovadora.	0,886	0,782
8.6 Os gestores da nossa empresa estimulam a inovação nos seus empregados através de objetivos relacionados à inovação.	0,876	0,845
CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING		
2.1 Habilidades para planejar as atividades de marketing/comerciais.	**	0,879
2.3 Habilidades de gerenciamento das atividades de marketing/comerciais.	**	0,906
2.4 Desenvolvimento de estratégias criativas de marketing/comerciais.	**	0,900
2.5 Detalhamento das atividades de planejamento de marketing/comercial.	**	0,897
CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING		
3.1 Alocação efetiva dos recursos da área de marketing/comercial.	**	0,775
3.2 Definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing/comerciais.	**	0,851
3.3 Colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais.	**	0,939
3.4 Agilidade na implementação das estratégias de marketing/comerciais.	**	0,883
3.5 Acompanhamento da execução das estratégias de marketing/comerciais	**	0,834
DESEMPENHO DE INOVAÇÃO		
12.1 A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.	**	0,774
12.2 Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercado que meus concorrentes.	**	0,770
12.3 A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.	**	0,848
12.4 Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços.	**	0,780

* Carregamento da dimensão para o construto de orientação para a inovação.

** Não se aplica

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados da tabela 18 demonstram que, em se tratando da dimensão da orientação para a inovação da estratégia organizacional, o indicador 4.3 “Nossa empresa oferece produtos inovadores baseados na melhoria de desempenho” é o que mais contribui para a representação desta dimensão. Para a dimensão da

orientação para a inovação da estrutura e processo o indicador 5.6 “Os processos na nossa empresa são estabelecidos para criar inovações para os clientes”, seguido pelo indicador 5.7 “Nossos processos para a criação de inovações são considerados muito importantes” são os que mais carregam nesta dimensão. Sobre a orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos, os indicadores 6.8 “Incorporamos a disposição para a inovação dos empregados como um critério de avaliação” e 6.7 “A nossa empresa avalia as habilidades de inovação dos empregados” são aqueles que apresentam o maior carregamento para esta dimensão. Para a dimensão da orientação para a inovação da cultura, o indicador que mais carrega na representação desta dimensão é o 7.6 “Valorizamos ideias não-convencionais”. E, finalmente, referente à dimensão da orientação para a inovação da liderança, o indicador 8.1 “Os gestores da nossa empresa estimulam atividades que gerem inovações” se destaca por apresentar o maior carregamento.

Ao se avaliar, nesta mesma tabela 18, o quanto cada dimensão da orientação para a inovação contribui na representação do construto, percebe-se que a orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos e a orientação para a inovação da estrutura e processo são as dimensão que mais representam esta orientação estratégica, com um carregamento de 0,326 e 0,325, respectivamente. Em seguida aparecem as dimensões de orientação para a inovação da liderança (com 0,199) e orientação para a inovação da cultura (com 0,170). Sendo que a dimensão que menos representa esta orientação estratégica é a orientação para inovação da estratégia organizacional (com 0,125).

Ao avaliar os *outer loadings* dos indicadores das duas capacidades arquiteturais de marketing (vide tabela 18), é possível identificar que, quando se refere à capacidade de planejamento da estratégia de marketing, o indicador que mais carrega neste construto é o 2.3 “Habilidades de gerenciamento das atividades de marketing/comerciais” com um carregamento de 0,906. Os dois outros indicadores mais importantes são 2.4 “Desenvolvimento de estratégias criativas de marketing/comerciais” com um valor de 0,900, e 2.5 “Detalhamento das atividades de planejamento de marketing/comercial” com um valor de 0,897. O indicador que menos contribui para este construto, porém, ainda de forma significativa, é o 2.1 “Habilidades para planejar as atividades de marketing/comerciais” que apresentou um carregamento de 0,879.

Os indicadores da capacidade de implementação da estratégia de marketing também carregaram todos de forma importante, como pode ser observado na tabela 18. O indicador que mais contribui na representação deste construto é o 3.3 “Colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais” com um carregamento de 0,939. Seguido pelo indicador 3.4 “Agilidade na implementação das estratégias de marketing/comerciais” com 0,883 e pelo 3.2 “Definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing/comerciais” com 0,851. Os indicadores que menos carregaram neste fator, mas ainda assim de forma importante, foram o 3.5 “Acompanhamento da execução das estratégias de marketing/comerciais” com um valor de 0,834, e o 3.1 “Alocação efetiva dos recursos da área de marketing/comercial” com um carregamento de 0,775.

Finalmente, de acordo com a tabela 18, é possível observar que o indicador 12.3 “A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência” é o que mais carrega neste construto com um valor de 0,848. Seguido pelo indicador 12.4 “Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços” com 0,780 e 12.1 “A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência” com carregamento de 0,774. O indicador que menos contribui para a representação deste construto é o 12.2 “Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercado que meus concorrentes” que apresentou um *outer loading* de 0,770, ainda assim importante.

Garantidos os critérios de carregamento dos indicadores, foram verificados os índices de confiabilidade, de validade convergente e de validade discriminante dos construtos.

O índice de confiabilidade do construto (*Construct Reliability* – CR, em inglês) indica se existe consistência interna, ou seja, que todos os indicadores consistentemente representam o mesmo construto latente (HAIR *et al.*, 2009). A tabela 19 apresenta os resultados da confiabilidade do construto para cada variável latente, os quais foram gerados no PLS. Como se pode perceber, todos os construtos apresentaram uma confiabilidade composta aceitável (>0,7).

A tabela 19, além do CR, também apresenta a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE, em inglês) para cada construto. Nesta tabela é possível observar que todas as variáveis latentes atingiram níveis adequados de AVE (>0,5) confirmando sua validade convergente.

TABELA 19 – CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS

Construto	CR	AVE
Orientação para a Inovação (construto de 2ª ordem)	0,9715	0,5195
Capacidade de Planejamento de Marketing	0,9419	0,8021
Capacidade de Implementação de Marketing	0,9395	0,7572
Desempenho de Inovação	0,8717	0,6299

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para verificar a validade discriminante, a tabela 20 apresenta os valores da variância média extraída (AVE) para cada construto em relação ao quadrado das correlações estimadas entre este construto e os demais. A lógica é que o construto latente deve explicar mais da variância dos seus itens mensurados, do que compartilha com qualquer outro construto (HAIR *et al.*, 2009). Como a AVE (apresentada na diagonal da tabela, em negrito) é maior do que o quadrado de todas as correlações com os demais construtos significa que existe validade discriminante para todos os construtos.

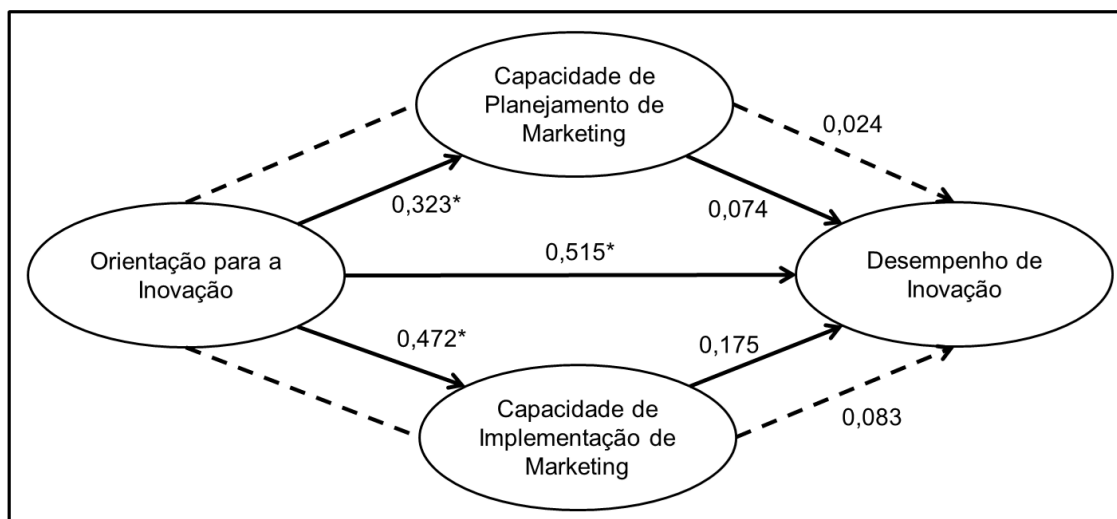
TABELA 20 – VALIDADE DISCRIMINANTE

	A	B	C	D
A - Planejamento	0,8021			
B - Implementação	0,6683	0,7572		
C – Desempenho de Inovação	0,1470	0,2292	0,6299	
D – Orientação para a Inovação	0,1044	0,2227	0,3864	0,5195

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Garantidos os critérios de validade e confiabilidade dos construtos, inicia-se a apresentação e análise dos resultados do teste das hipóteses referentes aos objetivos específicos do estudo. Inicialmente, é apresentado na figura 2 o modelo geral da pesquisa, que foi testado no *software* estatístico SMART PLS 2.0.

FIGURA 2 – TESTE DO MODELO DO ESTUDO



* Valores significantes ao nível de $p \geq 0,05 = 1,96$.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nesta figura é possível verificar o resultado do teste das 7 hipóteses de pesquisa: a influência da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação e sobre as duas capacidades arquiteturais de marketing; a influência das capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing sobre o desempenho de inovação; e também a mediação da relação da orientação para a inovação e o desempenho de inovação por meio das duas capacidades arquiteturais de marketing. A seguir, é apresentado o detalhamento dos resultados dos testes de cada uma das hipóteses de pesquisa.

5.2.1 A relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação

A hipótese H1 propôs verificar a influência da orientação para a inovação no desempenho de inovação. O coeficiente de caminho entre os construtos de orientação para a inovação e desempenho de inovação (considerando o modelo completo) é de 0,515, o que indica uma importante influência desta orientação estratégica no desempenho de inovação. O teste-t apresentou um índice de 5,1725 ($>1,96$) confirmando que esta relação é significativa ao nível de confiança de 95%, o que permite aceitar a hipótese H1. Com este resultado é possível afirmar que a

orientação para a inovação afeta direta e positivamente o desempenho de inovação (mais adiante, a tabela 22 apresenta um resumo do resultado do teste de todas as hipóteses da pesquisa).

É importante reforçar que o teste para esta hipótese foi realizado considerando o modelo completo, ou seja, na presença das capacidades arquiteturas no modelo. Ao considerar apenas a relação direta entre orientação para a inovação e desempenho, sem os demais construtos, o coeficiente de caminho aumentou para 0,626 e um valor t de 9,361 ($>1,96$), também significativa. Diante da redução da influência da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação após a inclusão das capacidades arquiteturas de marketing no modelo, os dados sugerem a existência de um efeito de mediação. Tal efeito será testado nos subcapítulos 5.2.6 e 5.2.7.

A confirmação da hipótese 1 corrobora com Simpson *et al.* (2006) que afirmam que a orientação para a inovação proporciona resultados relacionados à inovação. Segundo Siguaw *et al.* (2006), as empresas que possuem uma forte orientação para a inovação encorajam a aquisição de competências que facilitam a inovação. Os resultados deste teste de hipótese também estão em consonância com os achados de Stock e Zacharias (2011), na qual uma abordagem integrada da orientação para a inovação, como foi adotada neste estudo, conduz a maiores índices de inovatividade, que por sua vez proporcionam uma importante fonte de vantagem competitiva e sucesso da empresa.

Os resultados deste teste de hipótese, e também dos demais estudos citados, apontam a importância da orientação para a inovação nas organizações. Esta orientação estratégica tem o potencial de criar novos mercados e clientes (BERTHON *et al.*, 2004) pois, as organizações orientadas para a inovação têm explicitamente ligado a estratégia a objetivos de inovação claros e endereçado todos os elementos da capacidade de inovação, incluindo a gestão de ideias, tecnologia e recursos, o processo de desenvolvimento de produto ou serviço, e a inteligência de mercado, dentre outros (DOBNI, 2010). A orientação para a inovação leva a resultados de inovação, especificamente em relação à forma, tipo e taxa de inovação que por sua vez afetam o desempenho financeiro da organização (SIGUAW *et al.*, 2006).

5.2.2 A relação entre orientação para a inovação e capacidade de planejamento da estratégia de marketing

A hipótese 2 propôs verificar a relação entre a orientação para a inovação e a capacidade de planejamento da estratégia de marketing. Os resultados do teste desta hipótese apontaram um coeficiente de caminho de 0,323, indicando uma relação razoável entre as duas variáveis. O valor t foi de 3,606 ($>1,96$), apontando a significância da relação em um nível de confiança de 95%. O R^2 , que de acordo com Hair *et al.* (2014), demonstra o quanto da variância explicada de um construto pode ser atribuída à variável latente exógena (no caso, o quanto a variância da capacidade de planejamento da estratégia de marketing pode ser explicada pela orientação para a inovação), resultou em um R^2 de 10,4%. Desta forma, é possível confirmar que a orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de planejamento da estratégia de marketing.

Este resultado é condizente com os achados de Theodosiou *et al.* (2012) de que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, e como este teste de hipótese revelou, inclusive a capacidade específica de planejamento da estratégia de marketing. Desta forma, pode-se esperar que a orientação para a inovação auxilie no desenvolvimento desta capacidade de marketing, inclusive no aprimoramento da questão de adaptação da estratégia de marketing, a qual Manu e Sriram (1996) declaram ser muito importante nas organizações. Esta questão de adaptação da estratégia de marketing pode ser aprimorada por meio do aprendizado e das interações funcionais para o objetivo de inovações, inclusive na área de marketing, que a orientação para a inovação proporciona (SIGUAW *et al.*, 2006).

Os resultados deste teste de hipótese também corroboram com a declaração de Dobni (2010) de que as organizações que possuem maior orientação para a inovação se engajam em estratégias de criação de valor. Isto é possível verificar por meio das atividades relacionadas à capacidade de planejamento da estratégia de marketing que a orientação para a inovação ajuda a propiciar, como por exemplo, as habilidades para planejar e gerenciar as atividades de marketing, o desenvolvimento de estratégias criativas e o detalhamento das atividades de planejamento (conforme os indicadores deste construto nesta pesquisa).

Com este resultado, é possível confirmar que uma orientação estratégica que contempla a inovação, é também benéfica para o desenvolvimento da capacidade de planejamento da estratégia de marketing. Este achado corrobora com Simpson *et al.* (2006) de que as empresas orientadas para a inovação focam no desenvolvimento de competências organizacionais-chaves nas áreas de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados, tais quais a capacidade de planejamento da estratégia de marketing lida, com o objetivo de um planejamento do emprego efetivo e a alocação de recursos e ações de marketing.

5.2.3 A relação entre orientação para a inovação e a capacidade de implementação da estratégia de marketing

A hipótese 3 propôs verificar a relação entre orientação para a inovação e capacidade de implementação da estratégia de marketing. O coeficiente desta relação foi de 0,472. A significância foi de 5,1922 ($>1,96$) a um nível de confiança de 95%, sendo o $R^2 = 22,3\%$. Estes valores permitem aceitar a hipótese 3 e assim é possível afirmar que a orientação para a inovação influencia direta e positivamente a capacidade de implementação da estratégia de marketing.

Como já visto, Theodosiou *et al.* (2012) encontraram que a orientação para a inovação influencia positivamente as capacidades de marketing. Este teste de hipótese, além de corroborar com estes autores, também demonstra que esta orientação estratégica também influencia positivamente a capacidade específica de implementação da estratégia de marketing. Este resultado está em consonância com Weerawardena (2003), que declara que as empresas que buscam a inovação como uma questão-chave na sua estratégia competitiva constroem e nutrem capacidades distintas de marketing.

Segundo Simpson *et al.* (2006), as empresas orientadas para a inovação buscam o desenvolvimento de competências nas áreas de alocação de recursos, operações e mercado. O teste desta hipótese de pesquisa corrobora com estes autores ao, além de encontrar uma relação positiva e significativa entre a orientação para a inovação e a capacidade de implementação da estratégia de marketing, também avaliar os indicadores que formam este construto e refletem as

competências de alocação de recursos, operações e mercados da organização. Como por exemplo, a alocação efetiva dos recursos da área de marketing/comercial; a definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing; a prática e a agilidade na implementação das estratégias, e o acompanhamento da execução das estratégias de marketing (conforme os indicadores deste construto nesta pesquisa).

Como Theodosiou *et al.* (2012) colocam, muitas estratégias excelentemente desenhadas falham devido à sua pobre execução, por este motivo, investir recursos no desenvolvimento de altos níveis de capacidades de implementação da estratégia de marketing é essencial e também altamente recompensador. Daí a importância de constatar que a orientação para a inovação influencia no desenvolvimento desta capacidade. Pois, a implementação de uma estratégia com sucesso é um dos maiores desafios enfrentados pelos executivos nas organizações (TREZ e LUCE, 2008) e reconhecer que esta capacidade pode ser desenvolvida por meio de uma orientação para a inovação, permite aos gestores investir seus esforços para a criação de um ambiente inovador nas suas organizações, e conseqüentemente aprimorar sua capacidade de implementação da estratégia de marketing.

5.2.4 A relação entre capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação

Esta hipótese buscou verificar a relação entre a capacidade de planejamento da estratégia de marketing e o desempenho de inovação. Os resultados indicam um coeficiente de caminho baixo (0,074) e relação não-significativa ($t = 0,4121 < 1,96$). Portanto, a hipótese 4 que declara que “a capacidade de planejamento da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação” foi rejeitada.

Diversos estudos anteriores encontraram uma relação positiva entre as capacidades de marketing e desempenho. Theodosiou *et al.* (2012) verificaram o efeito positivo das capacidades de marketing sobre o desempenho financeiro e de mercado da organização. Ngo e O’Cass (2012a) encontraram que as capacidades de marketing são um meio das empresas orientadas para o mercado alcançarem o

desempenho de cliente e de inovação. Enquanto que Weerawardena (2003) declara que as capacidades de marketing influenciam a intensidade de inovação organizacional e também a vantagem competitiva da organização.

Ao se tratar exclusivamente da capacidade de planejamento da estratégia de marketing, Pérez-Cabañero *et al.* (2012) encontraram uma relação positiva entre esta capacidade de marketing e o desempenho financeiro da organização. Os resultados dos estudos de Eng e Spickett-Jones (2009) demonstram que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing influencia positivamente o desempenho de manufatura. E Slotegraaf e Dickson (2004) encontraram que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing tem um efeito positivo sobre o desempenho financeiro e valor de marca da organização e esta relação é curvilínea, ou seja, a partir de um determinado ponto a capacidade de planejamento de marketing pode diminuir o desempenho da empresa, pois altos índices desta capacidade podem reduzir a propensão da empresa a improvisar quando seus planos de marketing já estiverem aprovados.

Estes resultados abrem precedentes para a investigação de que tipo de desempenho organizacional a capacidade de planejamento da estratégia de marketing influencia. Como visto, já existem evidências da relação entre a capacidade de planejamento da estratégia de marketing com o desempenho financeiro (SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012), desempenho do valor de marca (SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004); e desempenho de manufatura (ENG- SPICKETT-JONES, 2009). Também existem evidências da relação entre as capacidades arquiteturas de marketing com o desempenho adaptativo (MORGAN *et al.*, 2003); desempenho de mercado (VORHIES *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2012) e desempenho financeiro (VORHIES *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2012). No entanto, faltam evidências da relação da capacidade de planejamento da estratégia de marketing com o desempenho em relação aos clientes, e satisfação dos *stakeholders*, por exemplo, bem como mais evidências sobre sua relação com o desempenho de inovação.

5.2.5 A relação entre capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação

A hipótese 5 tratou de verificar o impacto da capacidade de implementação da estratégia de marketing sobre o desempenho de inovação. O coeficiente desta relação foi de 0,175 e a relação foi não-significante ($t = 0,9143 < 1,96$), o que rejeita tal hipótese.

Este resultado vai contra as expectativas, pois diversos estudos relacionam a capacidade de implementação da estratégia de marketing, ou as capacidades de marketing, com o desempenho organizacional, e até mesmo o desempenho de inovação. Pérez-Cabañero *et al.* (2012) encontraram que através de uma política de planejamento de marketing efetiva, incluindo atividades da capacidade de implementação da estratégia de marketing (tais como a alocação de recursos, controle das atividades de marketing, contenção de custos entre outras), se é esperado produzir maiores vendas e lucros, implicando assim em seu desempenho de mercado e conseqüentemente em melhor desempenho organizacional. Também Morgan *et al.* (2003) encontraram que a capacidade de implementação das estratégias de marketing nas iniciativas de exportação são fortemente relacionadas ao desempenho adaptativo. Eng e Spickett-Jones (2009) apontam que a capacidade de implementação da estratégia de marketing também influencia o desempenho de manufatura. E, Morgan *et al.* (2012) indicam que a maioria do impacto das capacidades de marketing de exportação sobre o desempenho é indireto e opera através da implementação da estratégia de marketing de exportação planejada.

Em relação ao desempenho de inovação, os estudos de Weerawardena (2003) e Ngo e O'Cass (2012a) consideraram as capacidades de marketing de uma forma generalizada. Weerawardena (2003) encontrou que as capacidades de marketing influenciam a intensidade de inovação organizacional e também a vantagem competitiva da organização. E, Ngo e O'Cass (2012a) verificaram que as capacidades de marketing são um meio das empresas orientadas para o mercado alcançarem o desempenho de cliente e de inovação.

Estes resultados levantam a questão do quanto as capacidades de marketing individualmente influenciam no desempenho organizacional, e em quais tipos de desempenho, tais capacidades apresentam influência significativa.

5.2.6 A relação entre orientação para a inovação, capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação

A sexta hipótese deste estudo testou o efeito de mediação da capacidade de planejamento da estratégia de marketing entre os construtos de orientação para a inovação e desempenho. Inicialmente, foi realizado o cálculo do coeficiente de caminho do efeito indireto da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação, por meio da capacidade de planejamento da estratégia de marketing. Este cálculo foi realizado através da multiplicação dos coeficientes das relações entre orientação para a inovação e capacidade de planejamento da estratégia de marketing (0,323) e capacidade de planejamento da estratégia de marketing e desempenho de inovação (0,074) o que resultou em um coeficiente de efeito indireto de 0,024.

Para o cálculo da significância do caminho de mediação foi realizado um *bootstrapping* que gerou 5.000 sub amostras. Para cada uma delas foi calculado, com o auxílio do *software* Excel, o valor do efeito indireto. Assim, foi multiplicado o valor do coeficiente de orientação para a inovação → capacidade de planejamento da estratégia de marketing pelo coeficiente da capacidade de planejamento da estratégia de marketing → desempenho de inovação. Em seguida, também com o auxílio do *software* Excel, foi calculado o desvio-padrão dos 5.000 valores de efeito indireto da sub amostra. Finalmente, foi calculado o valor da significância do efeito indireto através da divisão do resultado do efeito indireto (EI = 0,024) pelo desvio-padrão do *bootstrapping* ($s = 0,0622$). O resultado indicou um valor t de 0,3858, não-significante ($<1,96$).

Adicionalmente, foi realizado o teste de mediação de cada uma das capacidades arquiteturas de marketing na relação entre orientação para a inovação e desempenho por meio do teste indicado por Preacher e Hayes (2008), sendo que os resultados são apresentados na tabela 21.

TABELA 21 – TESTE DE MEDIAÇÃO DAS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

	Efeito	SE	<i>Bootstrapping</i>	
			95% Intervalo de Confiança	
			Inferior	Superior
Efeitos Indiretos				
Capacidade de Planejamento da Estratégia de Marketing	0,0187	0,0607	-0,0805	0,1676
Capacidade de Implementação da Estratégia de Marketing	0,0448	0,0497	-0,0339	0,1674

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Notas: SE – *Standard Error* (Erro-padrão)
Bootstrap de 5.000 amostras

Ao se analisar os valores do intervalo de confiança deste teste, é possível identificar que os coeficientes estimados para a capacidade de planejamento da estratégia de marketing como mediadora da relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação variam de -0,0805 (limite inferior) a 0,1676 (limite superior). Segundo Hair *et al.* (2014), para um intervalo de confiança ser assumido como significativo, é necessário que o coeficiente estimado não inclua o “zero”. Como o resultado deste teste abrange o “zero” no seu intervalo de confiança, ele não pode ser considerado como significativo. Também como o valor-t do coeficiente de efeito indireto demonstrou não ser significativo, não se confirma o efeito mediador da capacidade de planejamento da estratégia de marketing na relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação, desta forma esta hipótese é rejeitada.

Este resultado vai contra ao esperado, pois Theodosiou *et al.* (2012) declaram que as orientações estratégicas, entre elas a orientação para a inovação, não automaticamente conduzem a um melhor desempenho, mas proporcionam certos comportamentos ou capacidades que por sua vez afetam o desempenho. Estes mesmos pesquisadores encontraram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, e estas, por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. No entanto, cabe destacar, que estes autores apenas testaram as relações entre os construtos de orientação para a inovação, capacidades de marketing e desempenho, sem testar o efeito de mediação das capacidades de marketing.

Outros estudos também apresentam as capacidades de marketing como intervenientes da relação entre a estratégia organizacional e o desempenho

(VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES *et al.*, 2009; MERRILEES *et al.*, 2011; NGO e O'CASS, 2012a, 2012b). No entanto, a maioria destes trabalhos consideram as capacidades de marketing como um todo ou agrupadas, e são poucos os estudos que analisam as capacidades de marketing individualmente nesta relação. Também são poucos os estudos que efetivamente testam o seu efeito de mediação.

5.2.7 A relação entre orientação para a inovação, capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação

A última hipótese desta pesquisa testou o efeito de mediação da capacidade de implementação da estratégia de marketing entre os construtos de orientação para a inovação e desempenho de inovação. O coeficiente de caminho do efeito indireto da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação por meio da capacidade de implementação da estratégia de marketing foi calculado através da multiplicação dos coeficientes das relações entre orientação para a inovação e capacidade de implementação da estratégia de marketing (0,472) e capacidade de implementação da estratégia de marketing e desempenho de inovação (0,175), o que resultou em um coeficiente de efeito indireto de 0,083.

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 de orientação para a inovação → capacidade de implementação da estratégia de marketing pelo valor do coeficiente da capacidade de implementação da estratégia de marketing → desempenho de inovação. Em seguida foi calculado o desvio-padrão dos 5.000 valores de efeito indireto da sub amostra, que permitiu o cálculo do valor da significância do efeito indireto por meio da divisão do resultado do efeito indireto (EI = 0,083) pelo desvio-padrão do *bootstrapping* ($s = 0,0957$) que resultou em um valor de significância (*t value*) de 0,8674, não-significante ($<1,96$).

Mais uma vez, foi analisado os valores do intervalo de confiança conforme o teste indicado por Preacher e Hayes (2008) e apresentado na tabela 21, para verificar o papel mediador da capacidade de implementação da estratégia de marketing na relação estudada. Os coeficientes estimados para esta capacidade de

marketing como mediadora da relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação variam de -0,0339 (limite inferior) a 0,1674 (limite superior). Mais uma vez, o resultado do teste abrange o “zero” no seu intervalo de confiança, portanto, este papel mediação não pode ser considerado como significativo. Visto que o valor-t do coeficiente de efeito indireto também demonstrou não ser significativo, esta hipótese é rejeitada, não confirmando o efeito mediador da capacidade de implementação da estratégia de marketing na relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação.

Este resultado também vai contra o esperado, já que diversos autores demonstraram que as capacidades de marketing são variáveis intervenientes entre a estratégia organizacional e o desempenho (WEERAWARDENA, 2003; VORHIES *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2012; THEODOSIOU *et al.*, 2012). Theodosiou *et al.* (2012) encontraram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, e estas, por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Weerawardena (2003) encontrou que as empresas que são inovativas, proativas e possuem uma postura de assumir riscos são mais propensas a possuir capacidades de marketing distintas e também que há uma relação positiva entre as capacidades de marketing e a intensidade de inovação organizacional. Também Vorhies *et al.* (2009) encontraram que as capacidades de marketing facilitam os resultados da estratégia de negócios e que as capacidades arquiteturais de marketing são mecanismos apropriados para a implementação da estratégia organizacional que conduz ao atingimento de um desempenho de mercado superior. Para Morgan *et al.* (2012), a efetiva implementação da estratégia de marketing de exportação contribui para os desempenhos de mercado e financeiro da exportação e as capacidades de marketing tem um papel importante na habilitação de uma efetiva implementação da estratégia de marketing nas operações de exportação.

Como destacado anteriormente, estes estudos, de uma forma geral, consideraram as capacidades de marketing como um construto único, ou como um grupo de capacidades, isto é, sem considerar cada uma das capacidades de marketing individualmente e como elas mediam estas relações. Assim, o fato de ter-se considerado as capacidades arquiteturais na forma desagrupada pode ter contribuído para este resultado. Também, reforça-se o fato de que tanto a capacidade de planejamento quanto a capacidade de implementação, por si só, não

contribuem para melhores desempenhos. Em outras palavras, destaca-se que somente desenvolver a capacidade de planejar e/ou a capacidade de implementar não implica necessariamente em melhores resultados organizacionais.

Em síntese, na tabela 22 é possível observar os coeficientes dos caminhos propostos bem como a significância para cada uma das hipóteses da pesquisa. Como era esperado, todos os coeficientes de caminho foram positivos, entretanto, nem todas as relações foram significativas. Para um caminho ser considerado significativo ao nível de confiança de 95% (ou a hipótese ser confirmada), o valor-t deve ser superior a 1,96.

TABELA 22 – RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES

Hipótese	Coeficientes de Caminho	Valor-t	Hipótese
H1: A orientação para a inovação se relaciona direta e positivamente com o desempenho de inovação.	0,515	5,1725	Aceita
H2: A orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de planejamento da estratégia de marketing.	0,323	3,6060	Aceita
H3: A orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de implementação da estratégia de marketing.	0,472	5,1922	Aceita
H4: A capacidade de planejamento da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação.	0,074	0,4121	Rejeitada
H5: A capacidade de implementação da estratégia de marketing impacta direta e positivamente o desempenho de inovação.	0,175	0,9143	Rejeitada
H6: A capacidade de planejamento da estratégia de marketing media a relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação.	0,024	0,3858	Rejeitada
H7: A capacidade de implementação da estratégia de marketing media a relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação.	0,083	0,8674	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Discute-se na sequência, os resultados da pesquisa, bem como as possíveis causas para a rejeição de algumas hipóteses, tendo como base estudos de capacidades de marketing. Também é realizado o teste de um modelo alternativo com o auxílio do *software* SMART PLS 2.0.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A confirmação da hipótese 1 que declara que a orientação para a inovação se relaciona direta e positivamente com o desempenho de inovação corrobora com diversos estudos que afirmam a existência de uma relação positiva entre este tipo de orientação estratégica e o desempenho organizacional (SIGUAW *et al.*, 2006; SIMPSON *et al.*, 2006; STOCK e ZACHARIAS, 2011). Também, a confirmação das hipóteses 2 e 3, na qual as dimensões das capacidades arquiteturais de marketing são influenciadas positivamente pela orientação para a inovação, são condizentes com os achados de Theodosiou *et al.* (2012) de que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Com Dobni (2010) que declara que as organizações que possuem maior orientação para a inovação se engajam em estratégias de criação de valor. E com Weerawardena (2003), que encontrou em seu estudo que as empresas que buscam a inovação como uma questão-chave na sua estratégia competitiva constroem e nutrem capacidades distintas de marketing.

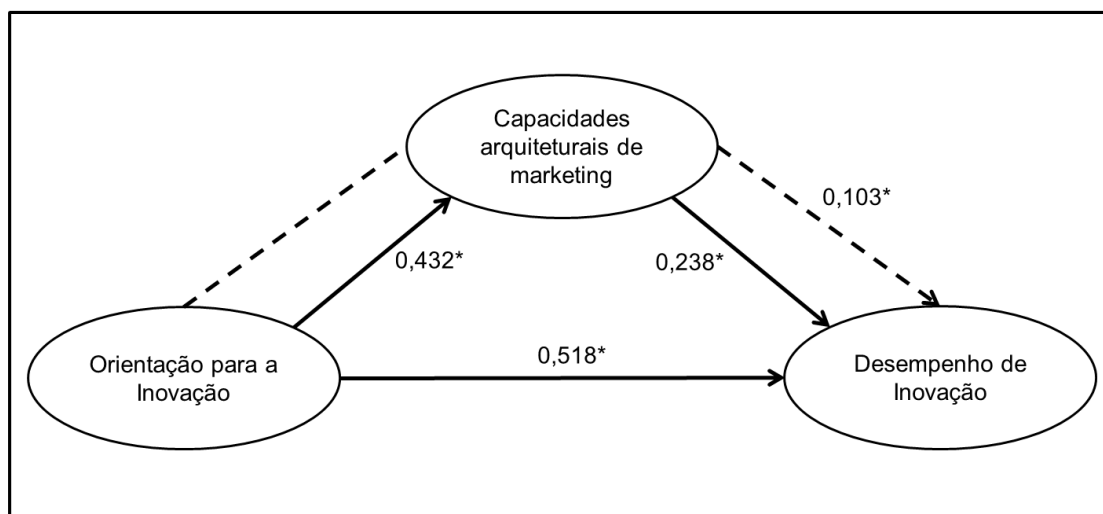
No entanto, não foram aceitas as hipóteses que relacionam as dimensões das capacidades arquiteturais com o desempenho de inovação e nem seu papel mediador entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação. Uma possível justificativa para a ausência de tais relações é o fato das capacidades arquiteturais de marketing terem sido consideradas de forma individualizada, ou seja, as dimensões foram consideradas de forma distinta, e não conjunta.

Pérez-Cabañero *et al.* (2012) comentam que no campo da visão baseada na competência, quando se estabelece uma relação direta entre capacidades e desempenho financeiro, os pesquisadores se esquecem de duas coisas: primeiro que a relação de capacidade e desempenho não é direta, o desempenho das empresas depende de um conjunto de capacidades inter-relacionadas, e que é muito difícil estabelecer claras relações causais diretamente. A segunda é que o desempenho da empresa depende não apenas das capacidades das empresas, mas de outras circunstâncias contextuais, tais como a indústria e as questões macroeconômicas (PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012). Ainda em relação à questão da inter-relação das capacidades, os resultados dos estudos de Eng e Spickett-Jones (2009) demonstram que nem todas as capacidades de marketing, quando

consideradas isoladamente, se relacionaram de forma significativa com o desempenho de manufatura. Porém, a interdependência e a interação de diferentes capacidades de marketing produzem um forte impacto neste tipo de desempenho (ENG e SPICKETT-JONES, 2009).

Por este motivo, optou-se em testar um modelo alternativo, considerando as capacidades arquiteturais de marketing como um construto único, ou seja, composto tanto por indicadores de planejamento como de implementação da estratégia de marketing. O modelo alternativo testado é apresentado na figura 3.

FIGURA 3 – TESTE DO MODELO ALTERNATIVO



* Valores significantes ao nível de $p \geq 0,05 = 1,96$.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O cálculo do coeficiente de efeito indireto da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação por meio das capacidades arquiteturais de marketing, que foi calculado como descrito anteriormente no teste das hipóteses 6 e 7, indicou um coeficiente de efeito indireto de 0,103 e valor-t de 2,109 ($>1,96$), significativo.

Por se tratar de um modelo de mediação simples, adicionalmente, foi realizado o teste de Baron e Kenny (1986) para verificar o papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing nesta relação. Como se pode perceber na tabela 23, ao realizar o teste de mediação de Baron e Kenny (1986) para o modelo alternativo, o qual considera as capacidades arquiteturais de marketing como um construto único, os resultados sugerem um efeito mediador destas capacidades na

relação entre a orientação para a inovação e o desempenho de inovação, pois o valor do coeficiente de caminho da terceira equação é menor do que o coeficiente de caminho da segunda equação, todos com valor t significativo ($>1,96$). De acordo com Baron e Kenny (1986), como a variável independente é assumida como causadora do mediador, estas duas variáveis devem estar correlacionadas, sendo que a presença de tal correlação resulta em multicolinearidade quando os efeitos da variável independente e o mediador sobre a variável dependente são estimados. Isto resulta em um poder reduzido no coeficiente da terceira equação (BARON e KENNY, 1986).

TABELA 23 – TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA O MODELO ALTERNATIVO

Pressupostos do modelo de mediação	Coeficiente de caminho	Valor t	Resultado
Orientação para a inovação → Capacidades Arquiteturais de Marketing	0,435	5,104	Pressuposto atendido
Orientação para a inovação → Desempenho de Inovação	0,626	9,361	Pressuposto atendido
Orientação para a inovação → Capacidades Arquiteturais de Marketing → Desempenho de Inovação	0,518	5,414	Pressuposto atendido

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Diante dos resultados do cálculo do coeficiente e significância do efeito indireto, bem como do teste de mediação de Baron e Kenny (1986), é possível verificar que as capacidades arquiteturas de marketing mediam a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação.

Também, os resultados do teste do modelo alternativo apresentaram uma relação positiva e significativa entre as capacidades arquiteturas de marketing e o desempenho de inovação. Este resultado ilustra a questão da complementariedade das capacidades apontada por Pérez-Cabañero *et al.* (2012) e Eng e Spickett-Jones (2009). E corroboram com Ngo e O’Cass (2012a) que colocam que as capacidades das empresas podem não contribuir para o desempenho da empresa isoladamente, e sim, o impacto das capacidades sobre o desempenho se baseiam na sua complementariedade, como pode ser observado no modelo alternativo.

É importante destacar que o teste do modelo alternativo teve como único objetivo ilustrar a argumentação que foi desenvolvida sobre a possível causa para a

ausência de relações entre as dimensões das capacidades arquiteturas de marketing e o desempenho de inovação. Este teste não tem o poder de validar o modelo, primeiramente por não existir embasamento teórico suficiente para tal, e segundo, porque foge do escopo do presente trabalho.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a influência da orientação para a inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e seu impacto no desempenho de inovação. Para o alcance deste objetivo geral, sete objetivos específicos foram delimitados e os resultados dos testes de hipótese relacionados a cada um destes objetivos específicos são discutidos na sequência.

O primeiro objetivo específico teve como propósito verificar a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação. Os resultados do estudo demonstram que a orientação para a inovação influencia direta e positivamente o desempenho de inovação. Este resultado corrobora com Sigauw *et al.* (2006) que declara que a orientação para a inovação proporciona resultados relacionados à inovação. Este resultado também está alinhado com os achados de Stock e Zacharias (2011) na qual uma abordagem integrada da orientação para a inovação, como foi adotada neste estudo, conduz a maiores índices de inovatividade, que por sua vez proporcionam uma importante fonte de vantagem competitiva e sucesso da empresa.

O segundo objetivo específico propôs a verificação da relação entre orientação para a inovação e a capacidade de planejamento da estratégia de marketing. Os resultados do teste de hipótese confirmam que a orientação para a inovação influencia positivamente a capacidade de planejamento da estratégia de marketing. Este resultado é condizente com os achados de Theodosiou *et al.* (2012) de que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, e como este teste de hipótese revelou, inclusive a capacidade específica de planejamento da estratégia de marketing. Os resultados deste teste de hipótese também estão alinhados com a declaração de Dobni (2010) de que as organizações que possuem maior orientação para a inovação se engajam em estratégias de criação de valor; e também de Simpson *et al.* (2006) de que as empresas orientadas para a inovação focam no desenvolvimento de competências organizacionais-chaves na área de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados, tais quais a capacidade de planejamento da estratégia de marketing lida, com o objetivo de um planejamento do emprego efetivo e a alocação de recursos e ações de marketing.

O terceiro objetivo específico almejou verificar a relação entre orientação para a inovação e a capacidade de implementação da estratégia de marketing. Os resultados demonstram que a orientação para a inovação impacta direta e positivamente a capacidade de implementação da estratégia de marketing. Este resultado, assim como do segundo objetivo específico, também corrobora com os achados de Theodosiou *et al.* (2012) de que a orientação para a inovação influencia positivamente as capacidades de marketing e demonstra que esta influência positiva também se aplica à capacidade específica de implementação da estratégia de marketing. Este resultado também está em consonância com Weerawardena (2003) que declara que as empresas que buscam a inovação como uma questão-chave na sua estratégia competitiva constroem e nutrem capacidades distintas de marketing.

Verificar a relação entre a capacidade de planejamento da estratégia de marketing e o desempenho de inovação era o propósito do quarto objetivo específico. Os resultados do estudo não apresentaram uma relação significativa entre estes dois construtos. Este resultado vai contra as expectativas deste estudo, já que diversos estudos encontraram uma relação positiva entre a capacidade de planejamento de marketing e o desempenho (SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; ENG e SPICKETT-JONES, 2009; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012). No entanto, cabe ressaltar que nestes estudos o desempenho foi mensurado de formas distintas: Slotegraaf e Dickson (2004) consideraram o desempenho financeiro e de valor de marca, Eng e Spickett-Jones (2009) mensuraram o desempenho de manufatura, e, Pérez-Cabañero *et al.* (2012) o desempenho financeiro. Entre os estudos que consideraram a inovação como forma de desempenho está o de Weerawardena (2003) que encontrou que as capacidades de marketing influenciam a intensidade de inovação organizacional e também a vantagem competitiva da organização. Porém, este autor se refere às capacidades de marketing como um construto generalizado, sem testar as capacidades específicas individualmente.

O quinto objetivo específico versou sobre a relação entre a capacidade de implementação da estratégia de marketing e o desempenho de inovação. O teste de hipótese vinculada a este objetivo não apresentou significância de que tal capacidade impacta o desempenho de inovação. Este resultado vai contra as expectativas deste estudo, pois existe registros na literatura de uma relação positiva entre a capacidade de implementação da estratégia de marketing e o desempenho

(MORGAN *et al.*, 2003; ENG e SPICKETT-JONES, 2009; MORGAN *et al.*, 2012). Mais uma vez é importante lembrar que nestes estudos o desempenho também foi mensurado de formas distintas: Morgan *et al.* (2003) consideraram o desempenho adaptativo, Eng e Spickett-Jones (2009) mensuraram o desempenho de manufatura, e, Morgan *et al.* (2012) o desempenho de mercado e financeiro. Entre os estudos que consideraram a inovação como forma de desempenho está o de Ngo e O’Cass (2012a) que encontraram que as capacidades de marketing influenciam o desempenho de inovação. Porém, estes autores se referem às capacidades de marketing como um construto generalizado, sem testar as capacidades específicas individualmente.

Verificar a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação por meio da capacidade de planejamento da estratégia de marketing foi o foco do sexto objetivo específico. O teste de mediação e o teste de significância do efeito indireto da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação por meio desta capacidade de marketing não foram significativos, ou seja, a hipótese vinculada a este objetivo foi rejeitada. Este resultado vai contra as expectativas do estudo e aos resultados da pesquisa de Theodosiou *et al.* (2012) que encontraram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desempenho das capacidades de marketing, e estas, por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. No entanto, estes autores testaram as capacidades de marketing como um construto generalizado, e mensuraram o desempenho organizacional por meio de indicadores de mercado, financeiro e de satisfação dos clientes. Além de Theodosiou *et al.* (2012), outros pesquisadores analisaram as capacidades de marketing como variáveis intervenientes da relação entre a estratégia organizacional e o desempenho (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES *et al.*, 2009; MERRILEES *et al.*, 2011, NGO e O’CASS, 2012a; NGO e O’CASS, 2012b). Sendo que a maioria destes trabalhos consideraram as capacidades de marketing como um todo ou agrupadas, sem analisá-las individualmente, além disso, também mensuraram o desempenho organizacional de formas distintas.

O sétimo e último objetivo específico teve como foco verificar a relação entre orientação para a inovação e desempenho de inovação por meio da capacidade de implementação da estratégia de marketing. O teste de mediação e o teste de significância do efeito indireto da orientação para a inovação sobre o desempenho de inovação por meio desta capacidade de marketing não foram significativos, ou

seja, a hipótese vinculada a este objetivo foi rejeitada. Este resultado vai contra as expectativas desta pesquisa, já que há registros na literatura de que as capacidades de marketing são variáveis intervenientes na relação entre a estratégia organizacional e desempenho (VORHIES *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2012; NGO e O'CASS, 2012a; THEODOSIOU *et al.*, 2012). Porém, de uma forma geral, as capacidades de marketing são consideradas nestes estudos de uma forma generalizada ou agrupada, e o desempenho é mensurado de formas distintas. Apenas Ngo e O'Cass (2012a) consideraram o desempenho de inovação na sua análise e encontraram que as capacidades de marketing são um meio das empresas orientadas para o mercado alcançarem um desempenho de cliente e de inovação.

Conclui-se, a partir das discussões anteriores, que a orientação para a inovação influencia direta e positivamente o desempenho de inovação e também as duas dimensões das capacidades arquiteturais de marketing. No entanto, estas não impactam diretamente o desempenho de inovação e nem mediam a relação entre orientação para a inovação e este tipo de desempenho. Uma possível explicação para a rejeição destas hipóteses é que, neste estudo, as capacidades arquiteturais de marketing foram consideradas de forma individualizada, ou seja, as dimensões foram consideradas de forma distinta, e não conjunta. Por este motivo, optou-se em testar um modelo alternativo, considerando as capacidades arquiteturais de marketing como um construto único, ou seja, composto tanto por indicadores de planejamento como de implementação da estratégia de marketing.

Ao se testar o modelo alternativo no qual ambas as dimensões das capacidades arquiteturais de marketing foram unificadas sob um mesmo construto, todos os coeficientes de caminho foram significantes, inclusive a mediação da relação de orientação para a inovação e desempenho de inovação que apresentou um valor-t significativo. Os resultados do teste do modelo alternativo, que apesar de ter sido realizado apenas para verificar uma possível causa para a ausência de significância entre algumas relações da pesquisa, ilustram a questão da complementariedade das capacidades apontadas por Pérez-Cabañero *et al.* (2012) e Eng e Spickett-Jones (2009). Os resultados do teste do modelo alternativo também corroboram com Ngo e O'Cass (2012a) que colocam que as capacidades das empresas podem não contribuir para o desempenho da empresa isoladamente,

e sim, o impacto das capacidades sobre o desempenho se baseiam na sua complementariedade.

Na sequência são apresentadas as contribuições que o estudo deixa para a teoria de marketing e para a prática gerencial, as limitações encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa, e a indicação de estudos futuros, tendo como aporte os resultados atingidos no presente trabalho.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao investigar as relações entre orientação para a inovação, as dimensões das capacidades arquiteturas de marketing e o desempenho de inovação, este estudo contribui à teoria existente de três formas distintas.

Primeiro, por meio desta pesquisa, foi possível testar empiricamente o que Simpson *et al.* (2006) e Siguaw *et al.* (2006) apresentaram de forma teórica: de que a orientação para a inovação proporciona resultados relacionados à inovação. Os resultados desta pesquisa também reforçam a importância do modelo de Stock e Zacharias (2011) na qual uma abordagem integrada da orientação para a inovação (que contempla dimensões relacionadas à orientação para a inovação da estratégia organizacional, orientação para a inovação da estrutura e processo, orientação para a inovação dos sistemas de recursos humanos, orientação para a inovação da cultura e orientação para a inovação da liderança) conduz a maiores índices de inovatividade.

Segundo, ao verificar os impactos diretos da orientação para a inovação nas duas dimensões das capacidades arquiteturas de marketing, este resultado corrobora os achados de Weerawardena (2003) de que as empresas que buscam a inovação como uma questão-chave na sua estratégia competitiva constroem e nutrem capacidades distintas de marketing. Este estudo também corrobora com Theodosiou *et al.* (2012) que encontraram que a orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing. E mais, demonstra que esta orientação estratégica impacta positivamente as capacidades de planejamento e implementação da estratégia de marketing,

individualmente. Este resultado, ainda, testa de forma empírica o que Simpson *et al.* (2006) apresentam de forma teórica, de que as empresas orientadas para a inovação buscam o desenvolvimento de competências organizacionais-chaves nas áreas de alocação de recursos, operações e mercado.

Terceiro, os resultados deste estudo permitem compreender melhor duas capacidades específicas de marketing: a capacidade de planejamento da estratégia de marketing e a capacidade de implementação da estratégia de marketing. Com base nos *outer loadings* dos indicadores da capacidade de planejamento da estratégia de marketing é possível identificar que o indicador que mais carrega neste construto diz respeito às habilidades de gerenciamento das atividades de marketing da organização. Outros dois indicadores, também importantes dizem respeito ao desenvolvimento de estratégias criativas e ao detalhamento das atividades de planejamento de marketing. Já, referente aos resultados dos *outer loadings* dos indicadores da capacidade de implementação da estratégia de marketing, é possível identificar que colocar em prática as estratégias de marketing desenvolvidas é o que mais representa esta capacidade, bem como a agilidade na sua implementação e a definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing/comerciais.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desta pesquisa contribuem para a prática gerencial de quatro formas. Primeiro, demonstram que a orientação para a inovação influencia positivamente o desempenho de inovação das organizações. Ainda em relação a este aspecto, a abordagem integrada da orientação para a inovação – que contempla diversos aspectos organizacionais tais como a estratégia organizacional, a estrutura e processo, os sistemas de recursos humanos, a cultura e a liderança – demonstra que a inovação deve se fazer presente nas diversas práticas organizacionais para a criação de um ambiente propício para a inovação, e desta forma, conduzir as organizações a maiores índices de inovatividade e resultado. Esta contribuição é relevante, pois, de acordo com Dobni (2010), muito embora a

maioria das organizações considerem as inovações como extremamente importantes, apenas algumas poucas se consideram bem-sucedidas na criação de um ambiente para a inovação. Além disso, a inovação é alcançada através de um imperativo internalizado pelos empregados, e não como um objetivo de planejamento estratégico (DOBNI, 2010), ou seja, é indispensável criar uma filosofia orientada para a inovação que permeie toda a organização e proporcione condições para criá-las.

Segundo, ao constatar que a orientação para a inovação influencia no desenvolvimento das capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing, os gestores podem buscar praticar uma orientação voltada à inovação nas suas organizações e também aperfeiçoar suas capacidades arquiteturas de marketing. Além da importância de possuir uma boa capacidade de planejamento da estratégia de marketing para lidar com o planejamento efetivo das ações de marketing, Theodosiou *et al.* (2012) destacam que muitas estratégias excelentemente desenhadas falham devido à sua pobre execução, por este motivo, investir recursos no desenvolvimento de altos níveis de capacidades de implementação da estratégia do marketing é essencial e altamente recompensador. A implementação de uma estratégia com sucesso é um dos maiores desafios enfrentados por executivos nas organizações (TREZ e LUCE, 2008) e reconhecer que esta capacidade pode ser desenvolvida ou aprimorada por meio de uma orientação para a inovação, permite aos gestores investir seus esforços para a criação de um ambiente inovador nas suas organizações, e conseqüentemente aprimorar também esta capacidade de marketing.

Terceiro, a análise dos *outer loadings* das duas capacidades arquiteturas de marketing sinalizam quais são os indicadores que mais contribuem na representação destas capacidades. Os gestores, ao constatar que a capacidade de planejamento da estratégia de marketing é representada, principalmente, pelas habilidades de gerenciamento das atividades de marketing e pelo desenvolvimento de estratégias criativas, enquanto que a capacidade de implementação da estratégia de marketing é representada principalmente pela habilidade de colocar em prática as estratégias de marketing e também pela a agilidade na sua implementação e a definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing/comerciais, podem observar com mais atenção estas práticas organizacionais a fim de buscar meios de aprimorá-las ainda mais.

Finalmente, o teste do modelo alternativo sugere para a prática gerencial, que, mais importante do que aprimorar uma única capacidade arquitetural de marketing, é importante aprimorar ambas, pois, as capacidades arquiteturais de marketing, quando analisadas conjuntamente, influenciam positivamente o desempenho de inovação da organização.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações deste estudo diz respeito à dificuldade em gerar a base de dados necessária. Devido à resistência das empresas em participar da pesquisa, a amostra final foi relativamente pequena frente ao número de empresas no setor de Tecnologia da Informação e de Comunicação no território brasileiro. O que resultou em um pequeno número de respondentes, e desta forma, não foi possível realizar os testes de hipótese por meio de outras técnicas estatísticas baseadas em covariância, como àquelas realizadas pelos *softwares* estatísticos AMOS ou LISREL, por exemplo, que apresentam uma vantagem em relação ao PLS especialmente em termos de validação do modelo (LOWRY e GASKIN, 2014).

Outra limitação, diz respeito ao aspecto não-probabilístico da amostra, a qual foi coletada de acordo com a conveniência da pesquisadora. Os esforços para a coleta de dados se concentraram, principalmente, em dois estados do território nacional e, portanto, a amostra não é representativa das empresas situadas em todo o território brasileiro.

Uma terceira limitação é o fato de que os dados deste estudo foram coletados de uma única indústria, logo a possibilidade de generalizar estes achados para outros setores industriais é limitado. Portanto, os resultados da pesquisa são limitados apenas à amostra de empresas estudadas.

6.4 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Alguns estudos podem ser desenvolvidos como complementares a esta pesquisa e, assim, buscar responder algumas indagações que surgiram durante a sua realização.

Primeiro, a despeito de diversos estudos apontarem uma relação positiva entre as capacidades de marketing ou as dimensões das capacidades arquiteturais de marketing e o desempenho organizacional (WEERAWARDENA, 2003; SLOTEGRAAF e DICKSON, 2004; ENG e SPICKETT-JONES, 2009; NGO e O'CASS, 2012a; PÉREZ-CABAÑERO *et al.*, 2012; THEODOSIOU *et al.*, 2012), esta relação não se concretizou nesta pesquisa. É possível que isso se deva ao fato do desempenho organizacional ter considerado apenas indicadores de desempenho de inovação, e não de outros tipos de desempenho, como de mercado, financeiro, satisfação de cliente, valor de marca etc. Uma sugestão de estudo futuro seria verificar se as duas dimensões das capacidades arquiteturais de marketing se relacionam com outros tipos de desempenho organizacional, como financeiro, de mercado, e de produto, por exemplo. Aprofundar estas associações contribuiria teoricamente e gerencialmente na compreensão de como as capacidades arquiteturais de marketing efetivamente impactam o desempenho organizacional.

Outra sugestão de estudo futuro se refere ao modelo alternativo testado nesta pesquisa. As capacidades arquiteturais de marketing, ao serem consideradas individualmente, não impactaram o desempenho de inovação de forma significativa nem mediarão a relação entre orientação para a inovação e desempenho e inovação. No entanto, ao serem agrupadas no construto de capacidades arquiteturais de marketing, apresentaram tanto um efeito mediador como um impacto sobre o desempenho de inovação significativa. Um estudo futuro poderia aprofundar o teste deste modelo alternativo, e também verificar se a diferença de impacto de outras capacidades específicas de marketing variam quando estas são consideradas individualmente ou conjuntamente.

REFERÊNCIAS

ABES SOFTWARE, **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2015**. 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2015.

AHMED, Muhammad Usman, KRISTAL, Mehmet Murat, PAGELL, Mark, Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: evidence from economic growth and downturns. **International Journal of Production Economics**, v.154, p.59-71, 2014.

AKDENIZ, M. Billur, GONZALEZ-PADRON, Tracy, CALANTONE, Roger J., An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. **Industrial Marketing Management**, v.39, p.150-160, 2010.

APLIDIGITAL TECNOLOGIA CORPORATIVA, **Serviços de TI avançam no país e crescem acima do PIB nacional**. Data 03/04/12. Disponível em <http://www.aplidigital.com.br/noticias/servicos-de-ti-avancam-no-pais-e-crescem-acima-do-pib-nacional--248.html>. Acessado em 22/03/2015.

ARORA, Ashish, GAMBARDELLA, Alfonso, The globalization of the software industry: perspectives and opportunities for developed and developing countries. **Innovation Policy and the Economy**, v.5, p.1-32, 2005.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku, The influence of innovation orientation in human resource management on new product development: the moderating role of innovation type. **Journal of Market-Focused Management**, v.1, p.87-107, 1996.

AYUSO, Silvia, RODRÍGUEZ, Miguel Ángel, GARCÍA-CASTRO, Roberto, ARIÑO, Miguel Ángel, Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? **Industrial Management & Data Systems**, v.111, n. 9, p.1399-1417, 2011.

BABBIE, Earl, **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2003.

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

BARON, Reuben M., KENNY, David 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.1173-1182, 1986.

BERTHON, Pierre, HULBERT, James Mac, PITT, Leyland, Innovation or customer orientation? An empirical investigation. **European Journal of Marketing**, v.38, n.9/10, p.1065-1090, 2004.

BIANCOLINO, César Augusto, MACCARI, Emerson Antonio, PEREIRA, Maurício Fernandes, Innovation as a tool for generating value in the IT services sector. **Review of Business Management**, v.15, n. 48, p.410-426, 2013.

CHEN, Yen-Chun, LI, Po-Chien, ARNOLD, Todd J., Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v.42, p.1181-1191, 2013.

CNAE – IBGE, **CONCLA – Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: http://www.cnae.ibge.gov.br/secao.asp?codsecao=J&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE_200. Acessado em 27/03/2015.

COSTELLO, Anna B., OSBORNE, Jason W., Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical Assessment Research & Evaluation**, v.10 n.7, 2005.

CRUZ-ROS, Sonia, CRUZ, Tomás F. González, PÉREZ-CABAÑERO, Carmen, Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. **Service Business**, v.4, p.209-223, 2010.

DAY, George S., The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, p.37-52, 1994.

DOBNI, C. Brooke, The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. **International Journal of Innovation Management**, v.14 n. 2, p.331-357, 2010.

DUTTA, Shantanu, NARASIMHAN, Om, RAJIV, Surendra, Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. **Strategic Management Journal**, v.26, p.277-285, 2005.

EL-ANSARY, Adel, Marketing strategy: taxonomy and frameworks. **European Business Review**, v.18, n.4, p.266-293, 2006.

ENG, Teck-Yong, SPICKETT-JONES, J. Graham, An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong-Kong. **Journal of World Business**, v. 44, p.463-475, 2009.

ENGELN, Andreas, SCHMIDT, Susanne, STRENGER, Lis, BRETTEL, Malte, Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. **Journal of International Management**, v.20, p.124-136, 2014.

FINOTI, Lucas Lira, **A influência da inovatividade no processo de estratégia de marketing e o impacto sobre o desempenho organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

FREUND, John E., **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11ª edição, Porto Alegre, Editora Bookman, 2006.

GAMA, António Pimenda da, An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v.29, n.7, p.643-661, 2011.

GARCIA, Rosanna, CALANTONE, Roger, A critical look at technological innovation typology and inovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v.19, p.110-132, 2002.

GUISSONI, Leandro Angotti, NEVES, Marcos Fava, Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v.12, n.4, p.201-229, 2013.

HAIR JR., Joseph F., BLACK, William C., BABIN, Barry J., ANDERSON, Rolph E. **Multivariate data analysis**. 7th Edition. Prentice Hall, 2009.

HAIR JR., Joseph F., HULT, G. Tomas M., RINGLE, Christian M., SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS – SEM)**. SAGE Publications, Inc., 2014.

HAKALA, Henri, Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector. **Baltic Journal of Management**, v.8, n.1, p.102-118, 2013.

HAYES, Andrew F., **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. The Guilford Press, New York, NY, 2013

HURLEY, Robert F., HULT, G. Tomas M., Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62, p.42-54, 1998.

KRASNIKOV, Alexander, JAYACHANDRAN, Satish, The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of Marketing**, v.72, p.1-11, 2008.

KRUSH, Michael T., SOHI, Ravipreet S., SAINI, Amit, Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.43, p.32-51, 2015.

LEE, Ruby P., ZHOU, Kevin Zheng, Is product imitation good for firm performance? An examination of product imitation types and contingency factors. **Journal of International Marketing**, v.20, n.3, p.1-16, 2012.

LEW, Yong Kyu, SINKOVICS, Rudolf R., Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. **Long Range Planning**, v.46, p.13-38, 2013.

LIMA, Adilson Celestino, CARMONA, Charles Ulises, Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.1, p.112-138, 2011.

LIU, Gordon, ENG, Teck-Yong, TAKEDA, Sachiko, An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.39, n.2, p.267-297, 2015.

LIU, Gordon, KO, Wai-Wai, Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.41, n.4, p.580-608, 2012.

LOWRY, Paul Benjamin, GASKIN, James, Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v.57, n.2, p.123-146, 2014.

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição. Editora Bookman, 2001.

MANU, Franklyn A., Innovation orientation, environment and performance: a comparison of U.S. and European markets, **Journal of International Business Studies**, v.23, p.333-359, 1992.

MANU, Franklyn A., SRIRAM, Ven, Innovation, marketing strategy, environment, and performance. **Journal of Business Research**, v.35, p.79-91, 1996.

MERRILEES, Bill, RUNDLE-THIELE, Sharyn, LYE, Ashley, Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v.40, p.368-375, 2011.

MOHAIMANI, Marjan, SALEHI, Seyed Alireza Seyed, Investigating the mediative role of innovation orientation and marketing capabilities between the competitive intensity and customer relationship performance. **Asian Journal of Business Management**, v.6, n.1, p.25-33, 2014.

MORENO, Antonia Ruiz, ORTEGA-EGEA, Maria Teresa, LLORÉNS-MONTES, Francisco Javier, The effect of employment externalization on orientation to innovation. **Personnel Review**, v.41, n.6, p.732-755, 2012.

MORGAN, Neil A., Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.40, p.103-119, 2012.

MORGAN, Neil A., KATSIKEAS, Constantine S., VORHIES, Douglas W., Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.40, p.271-289, 2012.

MORGAN, Neil A., SLOTEGRAAF, Rebecca J., VORHIES, Douglas W., Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v.26, p.284-293, 2009a.

MORGAN, Neil A., VORHIES, Douglas W., MASON, Charlotte H., Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.30, p.909-920, 2009b.

MORGAN, Neil A., ZOU, Shaoming, VORHIES, Douglas W., KATSIKEAS, Constantine S., Experimental and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. **Decision Sciences**, v.34, n.2, p.287-321, 2003.

NANNETTI, Marcos Alverni, MESQUITA, José Marcos Carvalho de., TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes, A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte, **Revista da Administração**, v.50, n.1, p.56-72, 2015.

NATH, Prithwiraj, NACHIAPPAN, Subramanian, RAMANATHAN, Ramakrishnan, The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v.39, p.317-329, 2010.

NGO, Liem Viet, O'CASS, Aron, 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, 2012a.

NGO, Liem Viet, O'CASS, Aron, Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. **Journal of Marketing Management**, v.28, n.1-2, p.173-187, 2012b.

NOBLE, Charles H., MOKWA, Michael P., Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v.63, p.57-73, 1999.

O'CASS, Aron, NGO, Liem Viet, Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v.41, p.125-135, 2012.

O'CASS, Aron, NGO, Liem Viet, Winning through innovation and marketing: lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v.40, p.1319-1329, 2011.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição, 1997.

PALLANT, Julie. **SPSS survival manual, a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows**. 3rd edition, Allen & Unwin, 2005.

PÉREZ-CABAÑERO, Carmen, GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás, CRUZ-ROS, Sonia, Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? **Marketing Intelligence & Planning**, v.30, n.2, p.116-142, 2012.

PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., LEE, Jeong-Yeon, Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v.88, n.5, p.879-903, 2003.

PRAJOGO, Daniel I., MCDERMOTT, Christopher M., MCDERMOTT, Margaret A., Innovation orientations and their effects on business performance: contrasting small- and medium-sized service firms. **R&D Management**, v.43, n.5, p.486-500, 2013.

PRASNIKAR, Janez, LISJAK, Monika, BUHOVAC, Adriana Rejc, STEMBERGAR, Mateja. Identifying and exploiting the inter relationships between technological and marketing capabilities. **Long Range Planning**, v.41, p.530-554, 2008.

PREACHER, Kristopher J., HAYES, Andrew F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**, v.40, n.3, p.879-891, 2008.

PUFFAL, Daniel Pedro, TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves, SCHREIBER, Dusan, BESSI, Vania Gisele, Interação universidade-empresa: uma análise de empresas da indústria de software no Rio Grande do Sul. **Revista Estratégia e Negócio**, v.5, n.2, p.200-228, 2012.

REN, Shengce, EISINGERICH, Andreas B., TSAI, Huei-Ting, How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. **International Business Review**, v.24, p.642-651, 2015.

RIPOLLÉS, Maria, BLESÀ, Andreu, International new ventures as “small multinationals”: the importance of marketing capabilities. **Journal of World Business**, v.47, p.277-287, 2012.

SANTOS-VIJANDE, Leticia, SANZO-PÉREZ, María J., GUTIÉRREZ, Juan A. Trespalacios, RODRÍGUEZ, Nuria García, Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. **Journal of CENTRUM Cathedra**, v.5, n.1, p.24-42, 2012.

SANZO, María J., SANTOS, Maria L., GARCÍA, Nuria, TRESPALACIOS, Juan A., Trust as a moderators of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: evidence from Spanish SMEs. **International Small Business Journal**, v.30, n.6, p.700-726, 2011.

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip, THORNHILL, Adrian, **Research methods for business students**. 5th edition. Prentice Hall, 2009.

SEBRAE, **Cr terios de classifica o de empresas: EI - ME – EPP**. Dispon vel em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acessado em 27/03/2015.

SIGUAW, Judy A., SIMPSON, Penny M., ENZ, Cathy A., Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. **Journal of Product Innovation Management**, v.23, p.556-574, 2006.

SIMPSON, Penny M., SIGUAW, Judy A., ENZ, Cathy A., Innovation orientation outcomes: the good and the bad. **Journal of Business Research**, v.59, p.1133-1141, 2006.

SLATER, Stanley F., OLSON, Eric M., HULT, G. Tomas M., Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v.53, p.469-479, 2010.

SLOTEGRAAF, Rebecca J., DICKSON, Peter R., The paradox of a marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.32, n.4, p.371-385, 2004.

SOFTEX, **Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva** n. 2, 2012.

SONG, Michael, DI BENEDETTO, Anthony, NASON, Robert W., Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.35, p.18-34, 2007.

STOCK, Ruth Maria, ZACHARIAS, Nicolas Andy, Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, p.870-888, 2011.

SU, Zhongfeng, XIE, En, LIU, Hong, SUN, Wei, Profiting from product innovation: the impact of legal, marketing, and technological capabilities in different environmental conditions. **Marketing Letter**, v.24, p.261-276, 2013.

TALAMONI, Isadora de Castro, GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro, Inovação no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil – uma análise comparada entre indústria e serviço no período de 2001 a 2011. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v.4, n.2, p.19-32, 2014.

TALKE, Katrin, SALOMO, Soren, KOCK, Alexander, Top management team diversity and strategic innovation orientation: the relationship and consequences for innovativeness and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v.28, p.819-832, 2011.

TANG, Jing, PEE, L.G., IJIMA, Junichi, Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. **Information and Management**, v.50, p.650-660, 2013.

THEODOSIOU, Marios, KEHAGIAS, John, KATSIKEA, Evangelia, Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v.41, p.1058-1070, 2012.

TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith, **Gestão da inovação** 3ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2008.

TREZ, Guilherme, LUCE, Fernando Bins, Capabilities de marketing, interfuncionalidade e redes de empresas na implementação de uma estratégia de inovação de produto, **III Encontro de Marketing da ANPAD**, p.1-16, 2008.

TREZ, Guilherme, LUCE, Fernando Bins, Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v.30, n.2, p.143-164, 2012.

TRÍAS DE BES, Fernando, KOTLER, Philip, **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Leya, 2011.

VARADARAJAN, P. Rajan, JAYACHANDRAN, Satish, Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, p.120-143, 1999.

VORHIES, Douglas W., HARKER, Michael, The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. **Australian Journal of Management**, v.25, n.2, p.145-173, 2000.

VORHIES, Douglas W., MORGAN, Neil A., Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v.69, p.80-94, 2005.

VORHIES, Douglas W., MORGAN, Robert E., AUTRY, Chad W., Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v.30, p.1310-1334, 2009.

VORHIES, Douglas W., ORR, Linda M., BUSH, Victoria D., Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, p.736-756, 2011.

WEERAWARDENA, Jay, The role of marketing capabilities in innovation-based competitive strategy, **Journal of Strategic Marketing**, v.11, p.15-35, 2003.

WEERAWARDENA, Jay, MAVONDO, Felix T., Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v.40, p.1220-1223, 2011.

WU, Jie, Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: a multinational study. **International Journal of Research in Marketing**, v.30, p.36-45, 2013.

YU, Wantao, RAMANATHAN, Ramakrishnan, NATH, Prithwiraj, The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: a resource-based perspective. **Industrial Marketing Management**, v.43, p.25-31, 2014.

ZEHIR, Cemal, ALTINDAG, Erkut, ACAR, A. Zafer, The effects of relationship orientation through innovation orientation on firm performance: an empirical study on Turkish family-owned firms. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.24, p.896-908, 2011.

ZHANG, Jing, DUAN, Yanling, Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. **Nankai Business Review International**, v.1, n.2, p.214-231, 2010.

ZHOU, Kevin Zheng, GAO, Gerald Yong, YANG, Zhilin, ZHOU, Nan, Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. **Journal of Business Research**, v.58, p.1049-1058, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE I – Estudos relacionados às capacidades de marketing	169
APÊNDICE II – Estudos relacionados à orientação para a inovação	179
APÊNDICE III – Questionário – versão 1	183
APÊNDICE IV – Questionário – versão 2.....	189
APÊNDICE V – Questionário – versão final	195
APÊNDICE VI – Análise inicial dos <i>outer loadings</i> dos indicadores da pesquisa.	204

Apêndice I – ESTUDOS RELACIONADOS ÀS CAPACIDADES DE MARKETING

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Day, 1994	Capacidades de marketing Orientação para o mercado	Compreender a influência das capacidades de marketing para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável nas empresas orientadas para o mercado.	As características mais distintivas das organizações orientadas para o mercado são as suas capacidades de <i>market sensing</i> e <i>customer linking</i> .
Vorhies e Harker, 2000	Estratégia de negócio Orientação para o mercado Capacidades de marketing Efetividade organizacional	Estabelecer a extensão à qual as empresas são orientadas para o mercado; estabelecer o conjunto de capacidades que dão suporte à abordagem orientada para o mercado; e, testar se as empresas orientadas para o mercado terão um desempenho superior que as empresas menos orientadas para o mercado.	As unidades de negócios estrategicamente orientadas para o mercado desenvolvem maiores níveis de capacidades que seus concorrentes menos orientados para o mercado e possuem um desempenho significativamente superior que estas unidades de negócios concorrentes em quatro medidas de desempenho organizacional (lucratividade, crescimento, adaptabilidade e satisfação dos clientes).
Morgan <i>et al.</i> , 2003	Conhecimento experimental e informacional Capacidades arquiteturas de marketing Desempenho adaptativo	Desenvolver um cenário para a gestão do conhecimento de exportação e empiricamente examinar as relações entre diferentes tipos de conhecimento de nível individual e organizacional relevantes para o ambiente de mercado, as capacidades arquiteturas de marketing, e o desempenho adaptativo das iniciativas de exportação.	O conhecimento experimental e informacional de nível organizacional das iniciativas de exportação, e o conhecimento experimental de nível individual do ambiente de mercado são positivamente associados com as iniciativas de exportação, as capacidades arquiteturas de marketing, os quais por sua vez são associados com o desempenho adaptativo das iniciativas de exportação.
Weerawardena, 2003	Intensidade empreendedora Capacidades de marketing Intensidade da inovação organizacional Vantagem competitiva sustentável	Examinar o papel das capacidades de marketing sobre a estratégia competitiva baseada na inovação.	As capacidades de marketing influenciam tanto a intensidade da inovação como a vantagem competitiva sustentável da organização. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Slotegraaf e Dickson, 2004	Capacidade de planejamento de marketing Conteúdo do plano de marketing Incidência de improvisação do plano de marketing Desempenho	Ilustrar o paradoxo que a empresa pode enfrentar a respeito da sua capacidade de planejamento de marketing.	As capacidades de marketing têm um efeito direto sobre o desempenho da organização e esta relação é curvilínea. A capacidade de planejamento de marketing pode melhorar o desempenho da organização no entanto, quanto mais forte esta capacidade, menos propensas as empresas ficam para improvisar a partir de seus planos de marketing já aprovados.
Vorhies e Morgan, 2005	Capacidades de marketing Desempenho	Examinar empiricamente os benefícios potenciais de desempenho dos negócios disponíveis do <i>benchmarking</i> das capacidades de marketing nas empresas de alto-desempenho.	O <i>benchmarking</i> tem o potencial de se tornar um mecanismo de aprendizado-chave para identificar, construir, e aprimorar as capacidades de marketing para conquistar uma vantagem competitiva sustentável.
Krasnikov e Jayachandran, 2008	Capacidades de marketing Capacidades de P&D Capacidades operacionais Desempenho	Verificar se as capacidades de marketing possuem uma maior ou menor influência sobre o desempenho organizacional do que outras capacidades, tais como a de pesquisa e desenvolvimento e as capacidades operacionais.	Em geral, as capacidades de marketing têm um impacto mais forte sobre o desempenho da organização do que as capacidades de pesquisa e desenvolvimento e as capacidades operacionais.
Prasnikar <i>et al.</i> , 2008	Capacidades tecnológicas Capacidades de marketing	Avaliar as capacidades tecnológicas e de marketing bem como a sua inter-relação.	As capacidades tecnológicas e de marketing são complementares e habilitarão sinergia interfuncional.
Trez e Luce, 2008	Inovatividade do produto Capacidades de marketing Interfuncionalidade Rede de Empresas Desempenho	Propor um cenário que permita a análise do processo de implementação de uma estratégia de marketing em um contexto de rede de empresas.	Foi desenvolvido um cenário que permite a análise do processo de implementação de uma estratégia de marketing em um contexto de desenvolvimento de produto, contemplando as dimensões das capacidades de marketing e de estruturas interfuncionais e interorganizacionais. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Eng e Spickett-Jones, 2009	Capacidades de marketing <i>Upgrade</i> do desempenho manufatureiro	Examinar oito diferentes capacidades de marketing para avaliar a influência sobre o <i>upgrade</i> do desempenho manufatureiro.	Os resultados indicam que três capacidades individuais de marketing tais como o desenvolvimento de produto, comunicação de marketing e gestão de canal são cruciais para o <i>upgrade</i> manufatureiro. No entanto, enquanto que nem todas as capacidades de marketing e suas interações têm consequências uniformemente positivas sobre o <i>upgrade</i> do desempenho manufatureiro, o resultado suporta a interdependência das capacidades de marketing.
Morgan <i>et al.</i> , 2009a	Capacidade de <i>market-sensing</i> Capacidade de CRM Capacidade de gestão de marcas Taxa de crescimento da receita Taxa de crescimento da margem	Investigar como as capacidades de <i>market-sensing</i> , gestão de marcas, e gestão do relacionamento com o cliente (CRM) determinam o crescimento da receita e da margem das organizações.	Os resultados revelam que estas capacidades de marketing têm efeitos diretos e complementares tanto sobre a taxa de crescimento da receita como da margem.
Morgan <i>et al.</i> , 2009b	Orientação para o mercado Capacidades de marketing Desempenho da organização	Examinar tanto a posse da orientação para o mercado como as capacidades de marketing através dos quais os recursos são empregados no mercado como condutores do desempenho da empresa.	A orientação para o mercado e as capacidades de marketing são ativos complementares que contribuem para um desempenho superior da empresa.
Vorhies <i>et al.</i> , 2009	Estratégia produto-mercado Capacidades especializadas de marketing Capacidades arquiteturais de marketing Efetividade de mercado Fluxo de caixa	Aumentar a compreensão do quanto as capacidades de marketing da organização habilitam a realização da estratégia.	Tanto as capacidades arquiteturais de marketing como as capacidades especializadas de marketing, e sua integração, positivamente mediam a estratégia de produto-mercado e a relação de desempenho da unidade de negócio. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Akdeniz <i>et al.</i> , 2010	Recursos de marketing Capacidades de marketing Desempenho	Examinar quão eficientemente os distribuidores utilizam as capacidades de marketing para transformar os recursos de marketing em desempenho financeiro superior.	Os resultados indicam a importância de uma competente força de vendas e a construção de relações de longo-prazo na melhoria do desempenho dos distribuidores.
Cruz-Ros <i>et al.</i> , 2010	Capacidades de marketing Desempenho financeiro Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Avaliar o impacto das capacidades de marketing sobre o desempenho organizacional financeiro e não-financeiro.	Capacidades de marketing superiores levam a maiores níveis de satisfação dos <i>stakeholders</i> , que por sua vez, melhoram o desempenho financeiro da organização.
Nath <i>et al.</i> , 2010	Capacidades de marketing Capacidades operacionais Estratégia de diversificação Desempenho	Entender a natureza das relações entre as capacidades de marketing, capacidades operacionais e estratégia de diversificação (produto/serviço e internacional) sobre o desempenho financeiro.	A capacidade de marketing é o determinante-chave para o desempenho financeiro superior. As empresas orientadas para o mercado são mais propensas a ter melhor desempenho financeiro que as empresas que focam apenas nas capacidades operacionais.
Merrilees <i>et al.</i> , 2011	Orientação para o mercado Capacidade de gestão Capacidade de gestão de marca Capacidade de inovação Desempenho de marketing Desempenho financeiro	Desenvolver um modelo estrutural relacionando às capacidades de marketing e o desempenho de marketing.	Duas capacidades-chaves de marketing, a saber: gestão de marca e inovação, têm maior resultado de desempenho no contexto de pequenas e médias empresas do setor de B2B. O estudo também encontra que a orientação para o mercado e a capacidade de gestão agem como um mecanismo habilitador para o desenvolvimento das capacidades de marketing.
Sanzo <i>et al.</i> , 2011	Aprendizagem organizacional Confiança Capacidades operacionais de marketing Desempenho de cliente Desempenho dos negócios	Analisar as relações entre a aprendizagem organizacional, as capacidades operacionais de marketing, e desempenho. Em particular, o papel da confiança como um moderador efetivo da aprendizagem organizacional sobre o desenvolvimento das capacidades de marketing.	A influência positiva da aprendizagem organizacional sobre o desempenho dos clientes depende da conversão do conhecimento em uma capacidade operacional de marketing, a qual melhora o desempenho de cliente e o desempenho organizacional. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Vorhies <i>et al.</i> , 2011	Desenvolvimento do conhecimento de mercado <i>Exploration</i> de marketing <i>Exploitation</i> de marketing Capacidades de marketing focadas no cliente Desempenho financeiro	Compreender e examinar empiricamente o papel da <i>exploration</i> de marketing e <i>exploitation</i> de marketing no aperfeiçoamento de duas importantes capacidades de marketing focadas no cliente – gestão de marcas e gestão do relacionamento com o cliente (CRM) – e seus impactos no desempenho da organização.	Altos níveis de <i>exploration</i> de marketing enfraquecem a relação entre <i>exploitation</i> de marketing e as capacidades de marketing focadas no cliente. Além disso, altos níveis de <i>exploitation</i> das capacidades de marketing enfraquecem a relação entre <i>exploration</i> de marketing e as capacidades de gestão de marcas e de gestão do relacionamento com o cliente (CRM).
Lee e Zhou, 2012	Imitação criativa Imitação pura Tipo de propriedade Capacidade de marketing Desempenho	Examinar os efeitos contingentes sobre as estratégias de imitação pura e criativa em relação ao desempenho organizacional	A imitação criativa tem um efeito positivo sobre o desempenho financeiro mais forte que a imitação pura. Além disso, a imitação pura e criativa acompanhadas de uma forte capacidade de marketing, positivamente afeta o desempenho de mercado pois as capacidades de marketing tem o poder de formar posições de mercado que ajudam ao imitador reduzir sua imagem negativa associada em ser um copião e desenvolver uma imagem única que habilita a se diferenciar do pioneiro.
Liu e Ko, 2012	Aprendizagem organizacional Capacidades de marketing	Investigar a rota pelo qual as organizações não-lucrativas tradicionais desenvolvem suas capacidades de marketing e se tornam entidades mais orientadas para o mercado.	O aprendizado organizacional habilita as lojas de caridade a desenvolver capacidades de marketing e se tornar mais proficientes na condução das atividades de operação de revenda.
Morgan, 2012	Recursos de marketing Capacidades de marketing Estratégia de marketing Desempenho	Desenvolver um modelo conceitual relacionando os recursos, capacidades e estratégias de marketing e o desempenho de negócio.	O modelo proposto captura as principais categorias de variáveis que têm sido identificadas como importantes na explicação da variância no desempenho organizacional na literatura de gestão estratégica. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Morgan <i>et al.</i> , 2012	Capacidades arquiteturais de marketing Capacidades especializadas de marketing Capacidade de integração de marketing Efetividade interna da implementação Efetividade externa da implementação Desempenho de mercado Desempenho financeiro	Examinar os antecedentes da capacidade de marketing de exportação e o desempenho consequente da efetividade de implementação da estratégia de marketing de exportação.	A efetiva implementação da estratégia de marketing de exportação contribui para os desempenhos de mercado e financeiro da exportação, e as capacidades de marketing têm um papel importante na habilitação de uma efetiva implementação da estratégia de marketing em operações de exportação.
Ngo e O'Cass, 2012a	Orientação para o mercado Capacidade de inovação Capacidade de marketing Desempenho	Desenvolver e testar empiricamente um modelo teórico que integra a orientação para o mercado, as capacidades de marketing, as capacidades de inovação e os desempenhos relacionados ao cliente e à inovação.	A orientação para o mercado contribui significativamente para o desempenho relacionado ao cliente e à inovação através das capacidades de marketing e de inovação. Além disso, a orientação para o mercado acontece através da complementariedade entre as capacidades de marketing e de inovação para influenciar o desempenho relacionado ao cliente mas não o desempenho relacionado à inovação.
Ngo e O'Cass, 2012b	Orientação para o mercado Recursos de marketing Capacidades de marketing Desempenho organizacional	Examinar como a orientação para o mercado, os recursos e capacidades de marketing contribuem para o desempenho organizacional.	Ser orientado para o mercado influencia os níveis de recursos de marketing que a empresa possui e a capacidade para empregá-los. Os achados mostram que os recursos e capacidades de marketing são <i>drivers</i> significantes do desempenho organizacional, e seu impacto é maior quando eles são complementares um ao outro.
Pérez-Cabañero <i>et al.</i> , 2012	Capacidades de marketing Desempenho financeiro	Estender o conhecimento sobre o impacto de diferentes capacidades de marketing sobre várias medidas de desempenho organizacional no contexto de pequenas e médias empresas familiares.	Os resultados mostram a relevância das capacidades de marketing para a diferenciação de produtos para conquistar a satisfação dos <i>stakeholders</i> . Além disso, as capacidades de marketing relacionadas ao planejamento e gestão de preços têm um impacto positivo no desempenho financeiro.

(continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Ripollés e Blesa, 2012	Capacidades de Marketing Maior comprometimento do modo de entrada nas iniciativas de exportação Desempenho internacional	Examinar como as capacidades de marketing ajudam as novas iniciativas internacionais para usar modos de entradas nos mercados que envolvem maior comprometimento de recursos nos mercados internacionais.	Os resultados demonstram que as capacidades de marketing contribuem para a decisão da empresa em escolher modos de entrada que envolvem maior comprometimento de recursos em mercados externos.
Santos-Vijande <i>et al.</i> , 2012	Práticas de marketing interno Capacidades de marketing Desempenho de cliente Desempenho organizacional	Analisar os antecedentes organizacionais das capacidades de marketing e seus impactos no desempenho do negócio.	As práticas internas de marketing, ou a gestão de recursos humanos como clientes organizacionais internos, é um determinante-chave na motivação dos empregados para efetivamente desenvolver tanto as capacidades estratégicas quanto operacionais de marketing. Além disso, as capacidades de marketing exercem um efeito significativo e positivo sobre a satisfação e a lealdade dos clientes, o que por sua vez, leva a um melhor desempenho organizacional em termos de vendas, lucros e participação de mercado.
Theodosiou <i>et al.</i> , 2012	Orientação para o concorrente Orientação para a inovação Capacidades de marketing Desempenho organizacional	Testar um modelo que relaciona as orientações estratégicas com o desempenho da empresa, através do efeito mediador das capacidades de marketing.	A orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, que por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional.
Trez e Luce, 2012	Dispersão do processo de desenvolvimento de novos produtos Dispersão das decisões de marketing Capacidades arquiteturais de marketing Capacidades especializadas de marketing	Discutir a relação entre as características de um desenho organizacional mais flexível, envolvendo a interfuncionalidade de processos e as relações intra-empresa, e suas influências sobre o desenvolvimento das capacidades estratégicas de marketing.	As relações e os processos interfuncionais são relevantes para o estudo do desenho da estrutura organizacional. A dispersão do processo de desenvolvimento de novos produtos e das decisões de marketing exerce uma influência positiva sobre as capacidades arquiteturais de marketing. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Chen <i>et al.</i> , 2013	Comunicação colaborativa Capacidades de marketing Desempenho relacional	Investigar como a comunicação colaborativa da organização afeta o desempenho relacional por meio do desenvolvimento de capacidades organizacionais.	As capacidades de marketing (<i>market-linking e marketing capabilities</i>) completamente mediam a relação entre comunicação colaborativa e desempenho financeiro, enquanto que as capacidades relacionadas ao mercado parcialmente mediam a relação entre comunicação colaborativa e o desempenho focado no cliente. Além disso, a comunicação colaborativa diretamente influencia o desempenho de cooperação do cliente ao invés de afetar indiretamente por meio do desenvolvimento de capacidades relacionadas ao mercado.
Su <i>et al.</i> , 2013	Inovação de produto Capacidades de marketing Capacidades legais Capacidades tecnológicas Intensidade competitiva Turbulência de mercado Turbulência tecnológica Desempenho organizacional	Examinar os efeitos moderadores das capacidades legais, de marketing e tecnológicas sobre a relação entre a inovação de produto e o desempenho da organização em diferentes condições ambientais para identificar como a empresa pode alavancar estas capacidades para lucrar com as inovações de produtos.	A capacidade legal positivamente modera a relação entre a inovação de produto e o desempenho organizacional, especialmente quando a intensidade competitiva é alta; o efeito moderador das capacidades de marketing é positiva, apesar de ser enfraquecida pela turbulência de mercado; e as capacidades tecnológicas têm um efeito moderador negativo, o que se torna mais significativo conforme a turbulência tecnológica aumenta.
Wu, 2013	Capacidades de marketing Ambiente institucional	Relacionar as capacidades de marketing com o desempenho organizacional e examinar como o papel das capacidades de marketing variam em diferentes ambientes institucionais.	Os resultados mostram que a relação é sistematicamente moderada pelo nível de desenvolvimento institucional em um mercado emergente. Condições econômicas, instituições legislativas, e valores sociais também têm impacto. As capacidades de marketing superiores têm um forte impacto no desempenho em países com maiores níveis de desenvolvimento econômico e em sociedades individualísticas, e menor impacto em países com fortes sistemas legislativos. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Ahmed <i>et al.</i> , 2014	Importância das operações Capacidades operacionais Importância do marketing Capacidades de marketing Desempenho	Examinar o impacto da importância dada às funções operacionais e de marketing nas suas capacidades, e consequentemente, sobre o desempenho geral da organização.	Tanto as capacidades de marketing como as capacidades operacionais melhoram o desempenho, apesar das capacidades operacionais serem mais importante durante períodos de recessão econômica. Também, a importância dada às funções operacionais e de marketing impactam suas capacidades durante os períodos de crescimento econômico.
Mohaimani e Salehi, 2014	Intensidade competitiva Orientação para a inovação Capacidades de marketing Desempenho de relacionamento com o cliente	Testar um modelo conceitual que demonstra o impacto das capacidades de marketing e da orientação para a inovação no desempenho de relacionamento com o cliente.	A intensidade competitiva impacta tanto nas capacidades de marketing como na orientação para a inovação. Além disso, as capacidades de marketing e a orientação para a inovação proporcionam o desempenho de relacionamento com o cliente.
Yu <i>et al.</i> , 2014	Capacidades de marketing Capacidades operacionais Desempenho financeiro	Investigar a relação entre capacidades de marketing, capacidades operacionais e desempenho financeiro.	As capacidades de marketing têm um impacto significativo sobre as capacidades operacionais, e as capacidades operacionais são significativamente e positivamente relacionadas à eficiência no varejo. Os resultados também sugerem que as capacidades operacionais completamente mediam a relação entre capacidades de marketing e desempenho financeiro.
Krush <i>et al.</i> , 2015	Dispersão das capacidades de marketing Influência percebida do marketing Responsividade do cliente Sucesso da implementação da estratégia de marketing Efetividade do portfólio de relacionamento Desempenho da unidade de negócio	Avaliar os efeitos da influência da função de marketing quando as capacidades de marketing estão dispersas dentro e fora da organização.	A influência de marketing pode aumentar ou diminuir, dependendo da forma que as capacidades de marketing estão dispersas. (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Liu <i>et al.</i> , 2015	Capacidades de marketing Desempenho social Desempenho econômico	Investigar as relações entre os diferentes tipos de capacidades de marketing e o desempenho de empresas sociais.	Nem todas as capacidades de marketing são positivamente associadas com o desempenho de empresas sociais. As empresas sociais devem desenvolver suas capacidades de marketing seletivamente de acordo com seus objetivos específicos de desempenho.
Ren <i>et al.</i> , 2015	Capacidade de P&D Internacionalização da empresa Capacidades de marketing Desempenho de Inovação da empresa	Examinar como as capacidades de marketing e de desenvolvimento (P&D), bem como o grau de internacionalização, influencia o desempenho de inovação das pequenas e médias empresas.	A internacionalização tem um efeito positivo sobre o desempenho de inovação quando as capacidades de P&D ou de marketing das pequenas e médias empresas é alto. No entanto, o efeito da internacionalização sobre o desempenho de inovação é negativo quando as capacidades de P&D e de marketing são baixa.

Fonte: Elaborado pela autora

Apêndice II – ESTUDOS RELACIONADOS À ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Manu, 1992	Orientação para a inovação Ambiente Desempenho	Verificar se diferentes tipos de orientação para a inovação podem ser desenvolvidos para o mercado americano e outros mercados não-americanos e se há similaridades nos níveis de ambiente e de desempenho associados com os tipos de orientação para a inovação nesses mercados.	Há um alto grau de similaridade nos resultados para os dois mercados geográficos, especialmente em termos de perfil de inovação dos tipos de orientação para a inovação identificados: inovadores de produtos, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores e pioneiros.
Atuahene-Gima, 1996	Orientação para a inovação em gestão de recursos humanos Tipo de inovação Desenvolvimento de novo produto	Examinar a influência da orientação para a inovação na gestão de recursos humanos não apenas sobre o sucesso de novos produtos mas também sobre os determinantes do sucesso.	A orientação para a inovação em gestão de recursos humanos é um previsor significativo não apenas do sucesso de novos produtos mas também seus determinantes: a proficiência das atividades de desenvolvimento, a vantagem de produto, a sinergia de marketing, e o suporte da gestão de topo.
Manu e Sriram, 1996	Orientação para a inovação Estratégia de marketing Desempenho	Desenvolver uma tipologia de orientação para a inovação usando múltiplas variáveis relacionadas à inovatividade e comparar os ambientes, atributos da estratégia de marketing, e níveis de desempenho associados com cada tipo identificado.	Diferentes tipos inovativos (inovadores de produtos, inovadores de processos, entrantes tardios não-inovadores, pioneiros) têm diferentes orientações de marketing e níveis de desempenho.
Berthon <i>et al.</i> , 2004	Orientação para a inovação Orientação para o mercado	Desenvolver uma escala para a avaliação do arquétipo estratégico que melhor descreve a orientação da empresa ou seu foco.	A inter-relação entre desempenho da empresa, orientação e turbulência ambiental permite inferir que não há um arquétipo estratégico ideal e sim arquétipos que são mais indicados para ambientes menos turbulentos (<i>isolate e follow</i>), e outros com um impacto significativamente positivo em ambientes mais turbulentos (<i>shape e interact</i>). (continua)

Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Zhou <i>et al.</i> , 2005	Antecedentes Orientação estratégica Consequentes	Examinar o papel da orientação estratégica em economias em transição	Tanto a orientação para o mercado quanto a orientação para a inovação são <i>drivers</i> importantes do sucesso da organização em economias em transição.
Siguaw <i>et al.</i> , 2006	Orientação para a inovação	Conceitualizar e definir o conceito de orientação para a inovação como um sistema.	O cenário define a estrutura do conhecimento da orientação para a inovação como composto de uma filosofia de aprendizado, direção estratégica, e crenças transfuncionais em uma organização que definem e direcionam as estratégias e ações organizacionais para processos e competência específicas de habilitação da inovação.
Simpson <i>et al.</i> , 2006	Orientação para a inovação	Explorar as consequências prováveis, tanto positivas e negativas, que podem resultar do emprego da orientação para a inovação.	Os resultados indicam as consequências positivas da orientação para a inovação como sendo: resultados relacionados à inovação, vantagens de mercado, vantagens dos empregados e excelência operacional. As consequências negativas podem ser classificadas como: aumento dos custos, obsessão por mudança, risco de mercado e as atitudes dos empregados.
Dobni, 2010	Orientação para a inovação Estratégia competitiva	Examinar a relação entre a orientação para a inovação de uma organização e os tipos de estratégias competitivas que elas buscam.	A orientação para a inovação pode servir como um moderador de (ou um contexto para) uma estratégia competitiva proativa.
Zhang e Duan, 2010	Orientação para o mercado Orientação para a inovação Desempenho de novo produto	Examinar o papel da orientação para o mercado e a orientação para a inovação no desempenho de novos produtos bem como o papel moderador potencial da orientação para a inovação e variáveis ambientais no desempenho de novos produtos orientados para o mercado nas empresas de manufatura chinesas.	A orientação para o mercado e a orientação para a inovação têm um impacto significativo e positivo sobre o sucesso de novos produtos e a orientação para a inovação e a turbulência tecnológica têm um efeito moderador positivo sobre o desempenho de novos produtos orientados para o mercado. (continua)


Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Ayuso <i>et al.</i> , 2011	Capacidades organizacionais Orientação para a inovação sustentável	Focar na contribuição do engajamento com <i>stakeholders</i> para a orientação para a inovação da organização no contexto de desenvolvimento sustentável.	O conhecimento oriundo do engajamento com <i>stakeholders</i> internos e externos contribui para a orientação para a inovação sustentável, mas este conhecimento deve ser gerenciado internamente pela organização para converter em novas ideias para a inovação.
Stock e Zacharias, 2011	Orientação para a inovação Desempenho	Identificar padrões típicos de orientação para a inovação e seus desempenhos.	As organizações apresentam quatro diferentes padrões de orientação para a inovação e seus vários padrões são igualmente bem-sucedidos a respeito da inovatividade de novos produtos e desempenho financeiro, embora estejam relacionados a diferentes resultados de desempenho.
Talke <i>et al.</i> , 2011	Diversidade da gestão de topo Orientação para a inovação Desempenho	Investigar como as características da equipe da gestão de topo afetam a orientação para inovação da organização e como se relacionam com os resultados de inovação e desempenho da empresa.	Os resultados indicam que a diversidade da equipe da gestão de topo, medidas como heterogeneidade educacional, funcional, industrial e experiência profissional, tem um forte efeito positivo sobre a orientação para a inovação da organização.
Zehir <i>et al.</i> , 2011	Orientação para o relacionamento Orientação para a inovação Desempenho	Avaliar a importância das orientações estratégicas sobre o desempenho das empresas familiares.	A orientação para o relacionamento afeta o desempenho da empresa através da orientação para a inovação como um acelerador.
Moreno <i>et al.</i> , 2012	Terceirização de mão-de-obra Orientação para a inovação Variáveis contextuais	Analisar a influência da terceirização da mão-de-obra sobre a criação de um contexto de trabalho que dá suporte à inovação e a moderação desta relação por diferentes variáveis contextuais.	Os resultados do estudo indicam que a terceirização afeta a orientação para a inovação do trabalhador permanente negativamente e que esta relação é moderada pelas variáveis contextuais tais como a potência e monitoramento do grupo. (continua)


Autores	Construtos	Objetivo	Resultados
Theodosiou <i>et al.</i> , 2012	Orientação para o concorrente Orientação para a inovação Capacidades de marketing Desempenho organizacional	Testar um modelo que relaciona as orientações estratégicas com o desempenho da empresa, através do efeito mediador das capacidades de marketing.	A orientação para a inovação contribui significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing, que por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional.
Prajogo <i>et al.</i> , 2013	<i>Exploration innovation</i> <i>Exploitation innovation</i> Desempenho	Examinar o desempenho relativo de pequenas e médias empresas de serviço a respeito de suas orientações para a inovação e seus efeitos no desempenho dos negócios.	Enquanto não há diferença entre as pequenas e médias empresas a respeito de suas orientações para a inovação, existem diferenças significativas entre o tamanho da empresa a respeito do efeito de orientação para a inovação sobre o desempenho dos negócios. Especificamente, a <i>exploitation innovation</i> tem um efeito mais forte sobre o desempenho de negócios das pequenas empresas comparada com as médias, e a <i>exploration innovation</i> mostra um efeito mais forte sobre o desempenho das médias empresas comparada às pequenas.
Engelen <i>et al.</i> , 2014	Dimensões da liderança transformativa Dimensões culturais Orientação para a inovação	Determinar o quanto os comportamentos específicos de liderança transformacional influenciam a orientação para a inovação da organização e como a cultura nacional modera esta relação.	Seis comportamentos de liderança transformacional influenciam positivamente a orientação para a inovação, porém com diferentes níveis de intensidade. Apenas duas destas relações são culturalmente independentes, enquanto que os outros efeitos de comportamento tendem a ser culturalmente dependentes.
Mohaimani e Salehi, 2014	Intensidade competitiva Orientação para a inovação Capacidades de marketing Desempenho de relacionamento com o cliente	Testar um modelo conceitual que demonstra o impacto das capacidades de marketing e da orientação para a inovação no desempenho de relacionamento com o cliente.	A intensidade competitiva impacta tanto nas capacidades de marketing como na orientação para a inovação. Além disso, as capacidades de marketing e a orientação para a inovação proporcionam o desempenho de relacionamento com o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

PARTE II – ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

Marque o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

							
	Discordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
ESTRAT 3.1) Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.							
ESTRAT 3.2) Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.							
ESTRAT 3.3) Nossa empresa oferece produtos inovadores que possuem melhor desempenho.							
ESTRUT 4.1) Nossa empresa tem uma área específica para a geração de inovação.							
ESTRUT 4.2) Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.							
CONTR 1) Esta é uma questão de controle. Por favor selecione a opção 4.							
ESTRUT 4.3) Na nossa empresa as pessoas sabem quem é o responsável pelas inovações.							
ESTRUT 4.4) Há recursos disponíveis para a geração de inovações na área responsável por inovações.							
ESTRUT 4.5) A área responsável pelas inovações tem conhecimentos e habilidades suficientes para a geração de inovações.							
PROCES 4.6) Os processos na nossa empresa são estabelecidos para gerar inovações para os clientes.							
PROCES 4.7) Nossos processos para a geração de inovações são considerados muito importantes.							
PROCES 4.8) Nossa empresa foca melhor nos processos de geração de inovação do que nossos concorrentes o fazem.							
PROCES 4.9) Os processos na nossa empresa facilitam as inovações.							
RECRUT 5.1) As habilidades e conhecimentos para a gestão de inovações são um critério importante para o recrutamento de pessoas.							
RECRUT 5.2) Esperamos alto nível de inovatividade e criatividade dos nossos novos empregados.							
RECRUT 5.3) Durante o processo de recrutamento nós avaliamos a inovatividade e a criatividade dos candidatos.							
DESENV 5.4) Durante as sessões de treinamento para a inovatividade, o foco é o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades de relacionamento interpessoal.							

							Concordo Totalmente
	Discordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
DESENV 5.5) São oferecidos regularmente programas de treinamento para aumentar a inovatividade individual dos funcionários.							
DESENV 5.6) Durante as sessões de treinamento, comunicamos aos empregados a importância da orientação para a inovação.							
APREC 5.7) A nossa empresa avalia as habilidades de inovação dos empregados.							
APREC 5.8) Incorporamos a orientação para a inovação dos empregados como um critério de avaliação.							
CONTR 2) Esta é uma questão de controle. Por favor selecione a opção 1.							
APREC 5.9) Consideramos e avaliamos as ações inovativas dos nossos empregados.							
RECOMP 5.10) As ações inovativas dos empregados são importantes para a avaliação do desempenho.							
RECOMP 5.11) Empregados com orientação para a inovação são recompensados.							
RECOMP 5.12) Empregados com orientação para a inovação recebem bônus.							
VALOR 6.1) Nós especialmente enfatizamos a inovatividade e a criatividade.							
VALOR 6.2) Na nossa empresa consideramos importante a existência de funcionários flexíveis.							
VALOR 6.3) Na nossa empresa nós somos abertos para inovações (ex. relacionadas a produtos e/ou processos).							
VALOR 6.4) Nós esperamos que soluções desburocratizadas sejam encontradas rapidamente em situações difíceis (ex. no caso de muitas reclamações dos clientes).							
VALOR 6.5) Na nossa empresa nós esperamos que novos produtos e serviços com valor agregado sejam identificados e desenvolvidos.							
VALOR 6.6) Valorizamos ideias não-convencionais.							
ARTEF 6.7) As histórias de comportamento dos nossos executivos abertos à inovação são disseminados na organização.							
ARTEF 6.8) Na nossa empresa há espaços informais para a discussão de ideias para a inovação (ex. cafeteria ou <i>intranet</i>).							
ARTEF 6.9) Organizamos eventos para discutir inovações de produtos com clientes e/ou parceiros.							

PARTE VI – **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE**

Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

CORG 12.1) Dentre as alternativas abaixo, assinale todas as quais descrevem o(s) setor(es) em que sua empresa atua:

- a) () Desenvolvimento de programas de computador;
- b) () Licenciamento de programas de computador;
- c) () Consultoria em TI;
- d) () Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na internet;
- e) () Gestão de portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet;
- f) () Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI;
- g) () Outro. Qual? _____

CORG 12.2) Caso sua empresa atue no desenvolvimento e/ou no licenciamento de programas de computador, dentre as alternativas abaixo, assinale todas as que descrevem o tipo de programas que sua empresa desenvolve ou licencia:

- a) () Programas de computador sob encomenda;
- b) () Programas de computador customizáveis/parametrizáveis;
- c) () Programas de computador *standard*/pacote/produto;
- d) () Programas de computador embarcados/*firmware*;
- e) () Não atuamos no desenvolvimento e/ou licenciamento de software.

CORG 12.3) Também, no caso sua empresa atuar no desenvolvimento e/ou no licenciamento de programas de computador, assinale todas as alternativas que descrevem as metodologias de desenvolvimento de software utilizadas na empresa:

- a) () Metodologias estruturadas/tradicionais (*waterfall*/cascata, SSADM etc.);
- b) () Metodologias orientadas ao objeto (OOA/OOD, RUP etc.);
- c) () Metodologias ágeis (*agile*, *lean*, *scrum*, *extreme/xp*, *Crystal*, FDD, DSDM, etc.);
- d) () Outras. Qual? _____
- e) () Não atuamos no desenvolvimento e/ou licenciamento de *software*.

CORG 12.4) Número de funcionários:

- a) () De 0 a 4 funcionários
- b) () Entre 5 e 9 funcionários
- c) () Entre 10 e 19 funcionários
- d) () Entre 20 e 49 funcionários
- e) () Entre 50 e 99 funcionários
- f) () 100 ou mais funcionários

CORG 12.5) Há quanto tempo a sua empresa atua neste mercado?

- a) () Menos de 1 ano
- b) () Entre 1 e 2 anos
- c) () Entre 2 e 5 anos
- d) () Entre 5 e 10 anos
- e) () Mais de 10 anos

CORG 12.6) Estado no qual sua unidade está vinculada:

- a) () PR
- b) () SC
- c) () SP
- d) () Outro. Qual? _____

CORG 12.7) Para fins de controle do questionário por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, no entanto é necessária para a validação do questionário:

Empresa: _____

CRES 12.8) Qual cargo você ocupa na empresa:

- a) () Diretor geral
b) () Gerente geral
c) () Sócio/proprietário
d) () Outro. Qual? _____

CRES 12.9) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) () Menos de 1 ano
b) () Entre 1 e 2 anos
c) () Entre 2 e 5 anos
d) () Entre 5 e 10 anos
e) () Mais de 10 anos

CRES 12.10) Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

- a) () Não estou envolvido
b) () Estou pouco envolvido
c) () Estou envolvido
d) () Estou muito envolvido

CRES 12.11) Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa


- a) () Não estou envolvido
b) () Estou pouco envolvido
c) () Estou envolvido
d) () Estou muito envolvido


CRES 12.12) Gostaríamos de compartilhar os resultados dessa pesquisa com todos os respondentes. Caso deseje receber estes resultados, por favor, informe um endereço de e-mail para que possamos enviar o relatório final. O prazo para envio deste relatório será abril de 2016.

E-mail: _____

PARTE II – ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

Em relação às questões de inovação da sua empresa, marque o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.


							
	Discordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
ESTRAT 3.1) Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.							
ESTRAT 3.2) Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.							
ESTRAT 3.3) Nossa empresa oferece produtos inovadores baseados na melhoria de desempenho.							
ESTRUT 4.1) Nossa empresa tem uma área específica para a criação de inovação.							
ESTRUT 4.2) Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.							
CONTR 1) Esta é uma questão de controle da pesquisa. Por favor selecione a opção 4.							
ESTRUT 4.3) Na nossa empresa as pessoas sabem quem é o responsável pelas inovações.							
ESTRUT 4.4) Há recursos disponíveis para a criação de inovações na área responsável por inovações.							
ESTRUT 4.5) A área responsável pelas inovações tem conhecimentos e habilidades suficientes para a criação de inovações.							
PROCES 4.6) Os processos na nossa empresa são estabelecidos para criar inovações para os clientes.							
PROCES 4.7) Nossos processos para a criação de inovações são considerados muito importantes.							
PROCES 4.8) Nossa empresa foca mais no processo de criação de inovações do que nossos concorrentes focam neste processo.							
PROCES 4.9) Os processos na nossa empresa facilitam inovações.							
RECRUT 5.1) As habilidades e conhecimentos para a gestão de inovações são um critério importante para o recrutamento de pessoas.							
RECRUT 5.2) Esperamos alto grau de inovação e criatividade dos nossos novos empregados.							
RECRUT 5.3) Durante o processo de recrutamento nós avaliamos o grau de inovação e a criatividade dos candidatos.							
DESENV 5.4) São oferecidos regularmente programas de treinamento para aumentar o grau de inovação individual dos funcionários.							

							Concordo Totalmente
	Discordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
LIDER 7.1) Os gestores da nossa empresa estimulam atividades que gerem inovações.							
LIDER 7.2) Os gestores da nossa empresa apreciam as atitudes voltadas à inovação de seus empregados.							
CONTR 3) Esta é uma questão de controle da pesquisa. Por favor selecione a opção 7.							
LIDER 7.3) Os gestores da nossa empresa criticam comportamentos dos empregados que não são voltados à inovação.							
LIDER 7.4) Os gestores da nossa empresa apoiam empregados que pensam e agem de maneira inovadora.							
LIDER 7.5) Os gestores da nossa empresa pensam e agem de maneira inovadora.							
LIDER 7.6) Os gestores da nossa empresa estimulam a inovação nos seus empregados através de objetivos relacionados à inovação.							

PARTE V – DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

As questões a seguir tratam dos produtos/serviços da empresa e seus resultados no mercado.

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir, onde 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

							Concordo Totalmente
	Discordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
DINOV 11.1) A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.							
DINOV 11.2) Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercado que os meus concorrentes.							
DINOV 11.3) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.							
DINOV 11.4) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços.							
DINOV 11.5) Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.							
CONTR 5) Esta é uma questão de controle da pesquisa. Por favor selecione a opção 6.							

PARTE VI – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

CORG 12.1) Dentre as alternativas abaixo, assinale todas as quais descrevem o(s) setor(es) em que sua empresa atua:

- a) () Desenvolvimento de *software*;
- b) () Licenciamento de *software*;
- c) () Consultoria em TI;
- d) () Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na internet;
- e) () Gestão de portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet;
- f) () Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI;
- g) () Outro. Qual? _____

CORG 12.2) Caso sua empresa atue no desenvolvimento e/ou no licenciamento de *softwares*, dentre as alternativas abaixo, assinale todas as que descrevem o tipo de *softwares* que sua empresa desenvolve ou licencia:

- a) () *Software* sob encomenda;
- b) () *Softwares* customizáveis/parametrizáveis;
- c) () *Softwares standard*/pacote/produto;
- d) () *Softwares* embarcados/*firmware*;
- f) () Não atuamos no desenvolvimento e/ou licenciamento de *software*.

CORG 12.3) Também, no caso sua empresa atuar no desenvolvimento e/ou no licenciamento de *software*, assinale todas as alternativas que descrevem as metodologias de desenvolvimento de *software* utilizadas na empresa:

- a) () Metodologias estruturadas/tradicionais (*waterfall*/cascata, SSADM etc.);
- b) () Metodologias iterativas e/ou incrementais;
- c) () Metodologias orientadas ao objeto (OOA/OOD, RUP, processo unificado, etc.);
- d) () Metodologias ágeis (*agile*, *lean*, *scrum*, *extreme/xp*, *Crystal*, FDD, DSDM, etc.);
- e) () Outras. Qual? _____
- f) () Não atuamos no desenvolvimento e/ou licenciamento de *software*.

CORG 12.4) Número de funcionários:

- a) () De 0 a 4 funcionários
- b) () Entre 5 e 9 funcionários
- c) () Entre 10 e 19 funcionários
- d) () Entre 20 e 49 funcionários
- e) () Entre 50 e 99 funcionários
- f) () 100 ou mais funcionários

CORG 12.5) Há quanto tempo a sua empresa atua neste mercado?

- a) () Menos de 1 ano
- b) () Entre 1 e 2 anos
- c) () Entre 2 e 5 anos
- d) () Entre 5 e 10 anos
- e) () Mais de 10 anos

CORG 12.6) Estado no qual sua unidade está vinculada:

- a) () PR
- b) () SC
- c) () SP
- d) () Outro. Qual? _____

CORG 12.7) Para fins de controle do questionário por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, no entanto é necessária para a validação do questionário:

Empresa: _____

CRES 12.8) Qual cargo você ocupa na empresa:

- a) () Diretor geral
b) () Gerente geral
c) () Sócio/proprietário
d) () Outro. Qual? _____

CRES 12.9) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) () Menos de 1 ano
b) () Entre 1 e 2 anos
c) () Entre 2 e 5 anos
d) () Entre 5 e 10 anos
e) () Mais de 10 anos

CRES 12.10) Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

- a) () Não estou envolvido
b) () Estou pouco envolvido
c) () Estou envolvido
d) () Estou muito envolvido

CRES 12.11) Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa

- a) () Não estou envolvido
b) () Estou pouco envolvido
c) () Estou envolvido
d) () Estou muito envolvido

CRES 12.12) Gostaríamos de compartilhar os resultados dessa pesquisa com todos os respondentes. Caso deseje receber estes resultados, por favor, informe um endereço de e-mail para que possamos enviar o relatório final. O prazo para envio deste relatório será abril de 2016.

E-mail: _____

Apêndice V – QUESTIONÁRIO – VERSÃO FINAL



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

Sua participação é fundamental para compreender as relações entre a **inovação** e o **marketing** nas empresas.

Todas as respostas individuais são confidenciais. Os dados serão avaliados conjuntamente sem a possibilidade de identificar as empresas respondentes.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 20 minutos. Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a).

0%  100%

>>

Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

1.1) Dentre as alternativas abaixo, assinale todas as quais descrevem o(s) setor(es) em que sua empresa atua:

- Desenvolvimento de *software*
- Licenciamento de *software*
- Consultoria em TI
- Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na internet
- Gestão de portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet
- Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI
- Outro. Qual?

1.2) Caso sua empresa atue no desenvolvimento e/ou no licenciamento de *software*, dentre as alternativas abaixo, assinale todas as que descrevem o tipo de *software* que sua empresa desenvolve ou licencia:

- Software* sob encomenda
- Softwares* customizáveis/parametrizáveis
- Softwares standard/pacote/produto*
- Softwares* embarcados/*firmware*
- Não atuamos no desenvolvimento e/ou licenciamento de *software*

1.3) Também, no caso sua empresa atuar no desenvolvimento e/ou no licenciamento de *softwares*, assinale todas as alternativas que descrevem as metodologias de desenvolvimento de *software* utilizadas na empresa:

- Metodologias estruturadas/tradicionais (*waterfall/cascata*, SSADM etc.)
- Metodologias iterativas e/ou incrementais
- Metodologias orientadas ao objeto (OOA/OOD, RUP, processo unificado, etc.)
- Metodologias ágeis (*agile, lean, scrum, extreme/xp, Crystal, FDD, DSDM*, etc.)
- Outras. Qual?
- Não atuamos no desenvolvimento e/ou licenciamento de *software*

1.4) Número de funcionários:

- De 0 a 4 funcionários
- Entre 5 e 9 funcionários
- Entre 10 e 19 funcionários
- Entre 20 e 49 funcionários
- Entre 50 e 99 funcionários
- 100 ou mais funcionários

1.5) Há quanto tempo sua empresa atua neste mercado?

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

1.6) Estado no qual sua unidade está vinculada:

- PR
- SC
- SP
- Outro. Qual?

1.7) Para fins de controle do questionário por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, no entanto é necessária para a validação do questionário:

0%  100%

>>

1.8) Qual cargo você ocupa na empresa:

- Diretor geral
 - Gerente geral
 - Sócio/proprietário
 - Outro. Qual?
-

1.9) 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
-

1.10) Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

- Não estou envolvido
 - Estou pouco envolvido
 - Estou envolvido
 - Estou muito envolvido
-

1.11) Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa:

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

0%  100%

>>

As perguntas a seguir tratam de questões relacionadas à área de marketing ou comercial:

Indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, considerando **1 = Muito pior que os concorrentes** e **7 = Muito melhor que os concorrentes**.

Considerando as afirmações a seguir, em relação aos principais concorrentes a empresa se encontra:

	Muito pior 1	2	3	4	5	6	Muito melhor 7
2.1) Habilidades para planejar as atividades de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2) Habilidades para segmentar e definir o mercado-alvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3) Habilidades de gerenciamento das atividades de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4) Desenvolvimento de estratégias criativas de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5) Detalhamento das atividades de planejamento de marketing/comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1) Alocação efetiva dos recursos da área de marketing/comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2) Definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3) Colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4) Agilidade na implementação das estratégias de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5) Acompanhamento da execução das estratégias de marketing/comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%

>>

Em relação às questões de inovação da sua empresa, marque o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde **1 = Discordo Totalmente** e **7 = Concordo Totalmente**.

	Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
4.1) Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2) Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3) Nossa empresa oferece produtos inovadores baseados na melhoria de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1) Nossa empresa tem uma área específica para a criação de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2) Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Esta é uma questão de controle da pesquisa. Por favor selecione a opção 4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3) Na nossa empresa as pessoas sabem quem é o responsável pelas inovações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4) Há recursos disponíveis para a criação de inovações na área responsável por inovações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5) A área responsável pelas inovações tem conhecimentos e habilidades suficientes para a criação de inovações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6) Os processos na nossa empresa são estabelecidos para criar inovações para os clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7) Nossos processos para a criação de inovações são considerados muito importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8) Nossa empresa foca mais no processo de criação de inovações do que nossos concorrentes focam neste processo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9) Os processos na nossa empresa facilitam inovações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%

>>

0%  100%

>>

Em relação às questões de inovação da sua empresa, marque o seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde **1 = Discordo Totalmente** e **7 = Concordo Totalmente**.

	Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
7.1) Nós enfatizamos especialmente o grau de inovação e criatividade no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2) Na nossa empresa consideramos importante a existência de funcionários com flexibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3) Na nossa empresa nós somos abertos para inovações (ex. relacionadas a produtos e/ou processos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4) Nós esperamos que soluções ágeis sejam encontradas em situações difíceis (ex. no caso de muitas reclamações dos clientes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5) Na nossa empresa nós esperamos que novos produtos e serviços com valor agregado sejam identificados e desenvolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6) Valorizamos ideias não-convencionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.7) As histórias de comportamento exemplar dos nossos líderes em relação à inovação são divulgados na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.8) Na nossa empresa há espaços informais para a discussão de ideias inovadoras (ex. cafeteria ou intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.9) Organizamos eventos para discutir inovações de produtos/serviços com clientes e/ou parceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%

>>

12.3) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.

12.4) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços.

12.5) Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.

5) Esta é uma questão de controle da pesquisa. Por favor selecione a opção 6.

0%  100%

13.1) Gostaríamos de compartilhar os resultados dessa pesquisa com todos os respondentes. Caso deseje receber estes resultados, por favor, informe um endereço de e-mail para que possamos enviar o relatório final. O prazo para envio deste relatório será abril de 2016.

0%  100%

>>

Agradecemos o tempo dispensado no preenchimento deste inquérito.
A sua resposta foi registrada.

0%  100%

Apêndice VI – ANÁLISE INICIAL DOS *OUTER LOADINGS* DOS INDICADORES DA PESQUISA

Indicadores	Dimensão	Construto
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		0,110*
4.1 Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.	0,849	0,628
4.2 Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.	0,842	0,630
4.3 Nossa empresa oferece produtos inovadores baseados na melhoria de desempenho.	0,924	0,725
ESTRUTURA E PROCESSO		0,287*
5.1 Nossa empresa tem uma área específica para a criação de inovação.	0,778	0,627
5.2 Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.	0,769	0,591
5.3 Na nossa empresa as pessoas sabem quem é o responsável pelas inovações.	0,765	0,567
5.4 Há recursos disponíveis para a criação de inovações na área responsável por inovações.	0,792	0,618
5.5 A área responsável pelas inovações tem conhecimentos e habilidades suficientes para a criação de inovações.	0,800	0,613
5.6 Os processos na nossa empresa são estabelecidos para criar inovações para os clientes.	0,887	0,841
5.7 Nossos processos para a criação de inovações são considerados muito importantes.	0,877	0,871
5.8 Nossa empresa foca mais no processo de criação de inovações do que nossos concorrentes focam neste processo.	0,867	0,821
5.9 Os processos da nossa empresa facilitam inovações.	0,819	0,832
SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS		0,329*
6.1 As habilidades e conhecimentos para a gestão de inovações são um critério importante para o recrutamento de pessoas.	0,700	0,632
6.2 Esperamos alto grau de inovação e criatividade dos nossos novos empregados.	0,704	0,621
6.3 Durante o processo de recrutamento nós avaliamos o grau de inovação e a criatividade dos candidatos.	0,743	0,652
6.4 São oferecidos regularmente programas de treinamento para aumentar o grau de inovação individual dos funcionários.	0,748	0,689
6.5 Temos treinamentos para a inovação com foco no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades de relacionamento interpessoal.	0,693	0,678
6.6 Em treinamentos comunicamos aos empregados a importância de estarem voltados à inovação.	0,856	0,803
6.7 A nossa empresa avalia as habilidades de inovação dos empregados.	0,849	0,796
6.8 Incorporamos a disposição para a inovação dos empregados como um critério de avaliação.	0,872	0,785
6.9 Consideramos e avaliamos as ações inovadoras dos nossos empregados.	0,838	0,784
6.10 As ações inovadoras dos empregados são importantes para a avaliação de desempenho.	0,825	0,728
6.11 Empregados voltados para a inovação são recompensados.	0,760	0,667
6.12 Empregados voltados para a inovação recebem bônus financeiro.	0,646	0,558
CULTURA		0,229*
7.1 Nós enfatizamos especialmente o grau de inovação e criatividade no trabalho.	0,795	0,741
7.2 Na nossa empresa consideramos importante a existência de funcionários com flexibilidade.	0,687	0,510
7.3 Na nossa empresa nós somos abertos para inovações (ex. relacionadas a produtos e/ou processos).	0,777	0,634
7.4 Nós esperamos que soluções ágeis sejam encontradas em situações difíceis (ex. no caso de muitas reclamações dos clientes)	0,672	0,474
7.5 Na nossa empresa nós esperamos que novos produtos e serviços com valor agregado sejam identificados e desenvolvidos.	0,796	0,688
(continua)		

Indicadores	Dimensão	Construto
7.6 Valorizamos ideias não-convencionais.	0,822	0,688
7.7 As histórias de comportamento exemplar dos nossos líderes em relação à inovação são divulgados na organização.	0,752	0,699
7.8 Na nossa empresa há espaços informais para a discussão de ideias inovadoras (ex. cafeteria ou <i>intranet</i>)	0,649	0,578
7.9 Organizamos eventos para discutir inovações de produtos/serviços com clientes e/ou parceiros.	0,662	0,720
LIDERANÇA		0,183*
8.1 Os gestores da nossa empresa estimulam atividades que gerem inovações.	0,900	0,795
8.2 Os gestores da nossa empresa apreciam as atitudes voltadas à inovação de seus empregados.	0,856	0,739
8.3 Os gestores da nossa empresa criticam comportamentos dos empregados que pensam e agem de maneira inovadora	0,391	0,327
8.4 Os gestores da nossa empresa apoiam empregados que pensam e agem de maneira inovadora.	0,838	0,706
8.5 Os gestores da nossa empresa pensam e agem de maneira inovadora.	0,889	0,787
8.6 Os gestores da nossa empresa estimulam a inovação nos seus empregados através de objetivos relacionados à inovação.	0,874	0,846
CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING		
2.1 Habilidades para planejar as atividades de marketing/comerciais.	**	0,880
2.2 Habilidades para segmentar e definir o mercado-alvo.	**	0,644
2.3 Habilidades de gerenciamento das atividades de marketing/comerciais.	**	0,881
2.4 Desenvolvimento de estratégias criativas de marketing/comerciais.	**	0,880
2.5 Detalhamento das atividades de planejamento de marketing/comercial.	**	0,871
CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING		
3.1 Alocação efetiva dos recursos da área de marketing/comercial.	**	0,775
3.2 Definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing/comerciais.	**	0,852
3.3 Colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais.	**	0,939
3.4 Agilidade na implementação das estratégias de marketing/comerciais.	**	0,882
3.5 Acompanhamento da execução das estratégias de marketing/comerciais	**	0,894
DESEMPENHO DE INOVAÇÃO		
12.1 A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.	**	0,739
12.2 Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercado que meus concorrentes.	**	0,750
12.3 A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.	**	0,828
12.4 Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços.	**	0,789
12.5 Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.	**	0,534

* Carregamento da dimensão para o construto de orientação para a inovação.

** Não se aplica

Fonte: Dados da pesquisa (2016).